



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

“El ausentismo y el clima laboral en la calidad de vida laboral de los Trabajadores
empresa Hábitat Ecológico S.A.”

Autor: Érica Carolina Revello
26/06/2017

Materia: Seminario Final de Recursos Humanos.
Tutora: Verónica Rosso

Contenido

Resumen ejecutivo	3
Capítulo I	5
1. Introducción	5
2. Justificación	7
3. Antecedentes	9
4. Datos de la empresa	11
Capítulo II – Objetivos de investigación	13
1. Objetivo general	13
2. Objetivos específicos	13
Capítulo III – Marco teórico	14
1. Clima	14
1.1. Medición del clima	23
2. Comunicación	25
3. Desarrollo y expectativas	30
4. Ausentismo	37
4.1. Tasa de ausentismo	38
4.2. Causas de ausentismo laboral	38
4.3. Indicadores de medición de ausentismo	39
4.4. Consecuencias organizacionales	40
5. Calidad de vida	41
Capítulo IV	43
1. Metodología	40
2. Modelos de instrumentos de recolección de datos	45
Capítulo V – Análisis de datos	48
1. Clima	48
2. Calidad de vida laboral	55
3. Comunicación	58
4. Liderazgo	59
5. Desarrollo y expectativas	62
6. Ausentismo	64
Capítulo VI – Conclusiones diagnósticas	69
Capítulo VII – Propuesta de aplicación profesional	71
1. Objetivos	71
2. Etapa estratégica	72
3. Etapa táctica	73
4. Etapa presupuestaria	78
5. Cronograma de actividades	79
Capítulo VIII – Conclusiones finales y recomendaciones	80
Bibliografía	82
Anexo 1 – Resultados de las encuestas	84

Resumen ejecutivo

El presente Trabajo Final de Graduación pertenece a la disciplina de Gestión de Recursos Humanos, y se ha desarrollado en la modalidad Proyecto de Aplicación Profesional.

El estudio se ha realizado en la empresa Hábitat Ecológico SA, ubicada en la Ciudad autónoma de Buenos Aires.

El elemento central de estudio es el clima laboral percibido por el personal en la empresa y sus consecuencias sobre los niveles de ausentismo.

Para abordar el tema, se consultaron las teorías de varios autores relacionadas a dicha dimensión de la organización, se analizaron diferentes variables de influencia y se utilizaron distintas metodologías de investigación y análisis. Como complemento del marco teórico, se consideran dos temas en particular, liderazgo y comunicación, como aspectos de gran influencia sobre el clima laboral.

En base al análisis que se realizó dentro de la empresa, se pudo diagnosticar que la alta tasa de ausentismo se encuentra directamente relacionada al mal clima dentro de la organización, lo que genera una pérdida económica significativa.

Como consecuencia del diagnóstico al que se arribó, se recomienda a la empresa iniciar un proceso de cambio en la gestión de RRHH, introduciendo herramientas de medición y un programa de beneficios que tenga como base la comunicación y que se enfoque en una sustancial mejora del clima laboral, con el objeto de reducir los niveles de ausentismo, recuperar la capacidad productiva que actualmente se estaría perdiendo y mejorar así la rentabilidad de la organización.

Palabras claves: Organización-Clima laboral- Liderazgo- Comunicación-Ausentismo-

Abstract

The present Final Project of Graduation belongs to the discipline of Human Resources Management, and has been developed in the modality of Professional Application Project.

The study was carried out in the company Hábitat Ecológico SA, located in the Autonomous City of Buenos Aires.

The central element of study is the work climate perceived by the personnel in the company and its consequences on the levels of absenteeism.

To address the issue, the theories of several authors related to this dimension of the organization were consulted, different influence variables were analyzed and different research and analysis methodologies were used. As a complement to the theoretical framework, two issues in particular, leadership and communication, are considered as aspects of great influence on the work environment.

Based on the analysis carried out within the company, it could be diagnosed that the high rate of absenteeism is directly related to bad weather within the organization, which generates a significant economic loss.

As a consequence of the diagnosis that is reached, it is recommended to initiate a process of change in HR management, introducing measurement tools and a benefits program based on communication and focusing on a substantial improvement of the work environment, with the object of reducing the levels of absenteeism, recovering the productive capacity that can be lost and improving the profitability of the organization.

Keywords: Organization-Labor climate- Leadership- Communication-Absenteeism-

CAPITULO I

1. Introducción

Una organización, según Etkin, “se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante también requiera una adaptación en su rumbo” (Etkin, 2009, pág.47).

Schlemenson (1998) por su parte, define a la organización como un sistema socio – técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido.

Ambos autores nos hablan de un tipo particular de relación que se genera entre una organización y sus empleados, donde se destaca además la satisfacción de necesidades de ambas partes; siendo el objetivo de cualquier organización lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales de mercado. Esto no puede llevarse a cabo si los empleados no se encuentran del todo satisfechos con su trabajo, si éstos no están realmente comprometidos con la empresa no se pueden lograr los objetivos de la misma; son las personas las que hacen posibles los cambios y las transformaciones en estos contextos cambiantes que menciona Etkin (2009).

Schlemenson (1998) nos habla también de seis dimensiones a tener en cuenta en el análisis de una organización:

1. El proyecto en el que se sustenta la organización.
2. La estructura organizativa.
3. La integración psicosocial.
4. Las condiciones de trabajo.
5. El sistema político.
6. El contexto.

Resulta relevante para esta investigación destacar dos de estas dimensiones,

La integración psicosocial: que tiene que ver con las relaciones tanto verticales (autoridades) como horizontales (pares). Los problemas provenientes de conflictos interpersonales inciden en el grado de cohesión, integración, rendimiento. Las ansiedades, conflictos y resistencias obstaculizan el desarrollo y la posibilidad de concretar cambios.

Condiciones de trabajo: se refiere a la satisfacción y realización de los empleados, los cuales cuanto más realizados y satisfechos estén, más involucrados y comprometidos con la organización estarán también. Factores que inciden: salario-equidad-tareas-desarrollo-salubridad.

Todo trabajador en su ejercicio productivo, debería desempeñarse en un ambiente laboral seguro y sano, capaz de estimular en él, su capacidad y desarrollo profesional. El clima laboral condiciona un conjunto de sentimientos y motivaciones que repercuten en el trabajador, pudiendo provocar cambios en los rendimientos, en la calidad del trabajo, en la fluctuación laboral, en el ausentismo y en otros elementos determinantes para la organización.

Cuando el mal clima laboral afecta las tareas, comienza a incrementarse el ausentismo; el ausentismo laboral es considerado un factor que reduce significativamente la productividad y en consecuencia se afecta la rentabilidad de las empresas.

Chiavenato (2003) expresa que el índice de ausentismo laboral es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no; esto constituye uno de los puntos que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir.

El autor explica además que, para disminuir el ausentismo, las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.

En lo que respecta a este trabajo concretamente, ha sido desarrollado sobre la empresa Hábitat Ecológico S.A., con el propósito de determinar cómo diferentes factores, entre los que podemos mencionar el liderazgo y la comunicación, influyen sobre el clima laboral incrementando los niveles de ausentismo.

El desarrollo de este Trabajo Final de Graduación tiene como propósito además, brindar un aporte a la mencionada empresa, que le permita iniciar un proceso a través del cual pueda conseguir mejorar el clima laboral actual de la organización y reducir los niveles de ausentismo.

2. Justificación

El ausentismo laboral es un factor que debe conocerse y tratar de reducirse al mínimo; en la empresa Hábitat Ecológico SA se constituye como uno de los principales problemas que afectan la productividad de sus plantas, generando gastos extras. Para disminuirlo la empresa ha acudido a diversos tipos de sanciones, tal como el descuento de los días y/o suspensiones sin goce haberes. Sin embargo este tipo de práctica no es suficiente para la disminución del índice.

Un 27% anual de ausentismo representa un gasto para la empresa y un síntoma que revela no solo problemas del empleado sino también del ámbito de la organización, como el clima laboral y el descontento salarial.

Se ha expresado en párrafos anteriores que según Chiavenato el ausentismo se define como “Faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la empresa” (Chiavenato, 2003, pág. 27).

Es apropiado reiterar que son diversas las causas que pueden producir ausentismo, y debe señalarse que puede ocurrir o no por motivos particulares del empleado; también puede causarlo la organización, en este caso el mal clima organizacional, la falta de un plan de beneficios, la falta de motivación y estímulo, entre otros.

El comportamiento organizacional constituye un factor extremadamente relevante dentro del ámbito organizacional, porque se encuentra determinado por el factor humano, y es precisamente el factor humano, el que puede hacer posible que una empresa obtenga un importante crecimiento en los distintos aspectos que componen la misma. Es el factor humano quién asume el liderazgo, diseña estrategias comunicacionales, sociales, de marketing, y de políticas de RSE, entre las más destacadas.

Robbins señala que el comportamiento organizacional “es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia

de una organización” (Robbins, 2004, pág. 4). Por su parte Dubrin afirma que el comportamiento organizacional es “el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización” (Dubrin, 2003, pág.186). De esa manera, el ser humano adquiere un rol relevante en la organización.

Las consecuencias de un mal clima organizacional no solo engloban pérdidas económicas, sino la sobrecarga de trabajo en aquellos que deben cubrir el puesto de los ausentes. Esto implica malestar y cansancio, y el pago sobredimensionado de horas extras o la compensación de días. Esto conlleva a tener que diagramar nuevamente el cronograma de francos y de recorridos para los camiones que recolectan los residuos patogénicos, en lo que atañe al presente trabajo.

A partir de este proyecto, se propone analizar cómo influyen el liderazgo y la comunicación en el clima laboral de la empresa Hábitat Ecológico S.A., para poder determinar la viabilidad de un plan de mejora en cuanto al clima laboral y a los beneficios otorgados, como medio de estimulación para la disminución y prevención del ausentismo.

3. Antecedentes

Nicholson (1977) sistematizó con gran acierto el conjunto de supuestos teóricos, cuerpos de ideas o principios de interpretación del ausentismo, en tres tipos homogéneos de modelos explicativos. En primer lugar, los “Modelos de evitación laboral o huida del trabajo” (*Pain-avoidance models*) en los que la conducta ausentista es considerada como una fuga, huida o abandono de un trabajo valorado negativamente. En segundo lugar, los “Modelos de ajuste laboral o adaptación e inadaptación” (*Adjustment to work models*) en los cuales el ausentismo se considera la respuesta del empleado a los cambios u otros procesos de adaptación ante las demandas del medio laboral. Y por último, los “Modelos de decisión” (*Decision models*) en los que la conducta ausentista es entendida principalmente como una decisión racional (o casi racional) sustentada en la obtención de determinados fines u objetivos.

Hill y Trist (1953 y 1955) estudiaron la relación existente entre la adaptación del trabajador al empleo y el ausentismo, llegando a la conclusión de que la relación que se establece entre ambos es dinámica, al entender que la conducta ausentista está muy vinculada al proceso de socialización del individuo en el empleo, y que es una forma más de abandono, muy similar a la rotación y a los accidentes laborales. Esta interpretación del ausentismo como un proceso dinámico, indica que la forma de manifestarse irá variando a lo largo del tiempo y que ésta coincidirá con el proceso de socialización del individuo en la empresa. El proceso, por tanto, presenta varias etapas, cada una de las cuales se identifica con un tipo de abandono –rotación, ausencias permitidas y ausencias no permitidas-. Según el modelo, la conducta se desarrolla en tres fases: en la primera etapa de adaptación, el empleado experimenta una “crisis de iniciación” y al no tener conocimiento de las normas de ausencia de la empresa, su comportamiento de abandono será la rotación; durante la fase media, denominada de “tránsito diferencial”, el empleado puede recurrir a las ausencias permitidas que no implican sanción del absentismo; y tras ésta, se desarrollará la última fase denominada "adaptación consolidada" en la que el individuo sustituye las ausencias permitidas por las no permitidas, a la vez que se reduce el nivel de ausencias.

Gibson (1966) para explicar la conducta de ausencia elaboró un modelo conceptual de comportamiento organizacional, basado en la relación entre el individuo y la organización. Entre ellos se establece una relación de intercambio, en la que el individuo está de acuerdo en contribuir

con la organización a cambio de recibir recompensas y/o incentivos a determinados niveles de esfuerzo. En este caso, para alcanzar una relación satisfactoria es fundamental disponer de una adecuada actitud de compromiso por ambas partes. Según el modelo, la identificación del empleado con su trabajo constituye un factor determinante en la conducta de ausencia, de forma que todos aquellos factores que incrementen esta identificación van a operar reduciendo el ausentismo. En cambio, existen otras variables que influyen sobre la conducta de ausencia y que pueden incrementar el ausentismo, nos referimos a aquellas que se relacionan con la facilidad de legitimar las ausencias laborales y la capacidad de poder justificar, a un nivel creíble, la ausencia ante el jefe.

Chiavenato (1997) define el ausentismo laboral como la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad o licencia legal. Como se observa, para el autor; las enfermedades y otras inasistencias, pero justificadas no son consideradas como ausentismo, así como también los que piden permisos por razones diferentes a sus vacaciones. Sin embargo, en lo que respecta al presente trabajo, el ausentismo laboral representa la ausencia por parte de los trabajadores a su trabajo, sean estas ausencias justificadas o no.

La Organización Internacional del Trabajo (de aquí en adelante OIT), define el ausentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas.

El ausentismo laboral en la actualidad es conceptualizado como cualquier incumplimiento o abandono del sitio de trabajo, por lo que el presente trabajo se propone, por medio de la investigación y el análisis de las áreas pertinentes de la empresa Hábitat Ecológico S.A., conocer las causas que generan el alto nivel de ausentismo para poder intervenir en ellas y mejorar dicha condición.

4. Datos de la empresa

En 1994, tres socios del partido bonaerense de Lanús conformaron un Centro pionero en el Tratamiento de Residuos generados en los establecimientos asistenciales de salud.

Nacía entonces HÁBITAT ECOLÓGICO S.A., una moderna planta industrial creada para garantizar un servicio de recolección, transporte e incineración de residuos patogénicos acorde a las necesidades ambientales actuales.

La compañía ofrece soluciones especializadas en la recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos atendiendo el sector clínico, industrial, marítimo y residuos urbanos. El principal objetivo es ayudar a los clientes a cumplir sus compromisos proporcionándoles servicios y soluciones, protegiendo personas y marcas, promoviendo la salud y salvaguardando el medio ambiente.

Hábitat Ecológico S.A. está equipada para asistir a aquellos profesionales e instituciones, de carácter público o privado, que practiquen cualquier nivel de atención de la salud humana o animal, ya sea con fines de prevención, diagnóstico, inmunización, tratamiento y/o rehabilitación.

En la actualidad, los profesionales e instituciones de este rubro están reconocidos por la Ley Nacional 24.051, la Ley 154 del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sobre residuos peligrosos y a la Provincial 11.347 sobre residuos patogénicos, como generadores de residuos patogénicos.

La organización cuenta con 250 empleados en total, que conforman los seis niveles de la estructura, entre ellos un CFO y un Country Manager, Héctor Solito, creador de la Cámara Argentina de Residuos Patogénicos.

La Visión se basa en ser una empresa líder en la protección de personas y reducción de riesgos. En cuanto a la Misión, combinar soluciones integrales con el servicio de atención al cliente, para promover la seguridad, el cumplimiento y la gestión de riesgos de nuestros clientes.

- Razón Social: Hábitat Ecológico SA
- Actividad Principal: Recolección y tratamiento de residuos patológicos
- Nro. De CUIT:

- Domicilio legal: Azopardo 1320, CABA
- Tipo de organización: Privada
- Página WEB: No
- Cantidad de empleados:
- Estructura organizacional formal:
- El área de RRHH se encuentra compuesta por un Gerente y tres analistas SR.

CAPITULO II

Objetivos de investigación

1. Objetivo general

Determinar las causas que generan el nivel actual de ausentismo en la Organización Hábitat Ecológico S. A. a fin de poder diseñar e implementar un plan de acción que permita reducir dicho índice.

2. Objetivos específicos

- 1) Realizar un relevamiento por medio de observación directa, en distintas áreas de la empresa, y elaborar un informe acerca de los aspectos a mejorar para alcanzar la calidad de vida laboral deseada.
- 2) Realizar un estudio de clima organizacional para conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos estructurales, ambiente de trabajo, cultura y factores similares que pueden influir en el desempeño del personal.
- 3) Llevar a cabo un relevamiento, sobre el último año transcurrido, de toda información relacionada a accidentes de trabajo, ausencias por enfermedad, licencias varias, ausencias injustificadas y demás información que permita definir el índice actual de ausentismo.

CAPITULO III

Marco teórico

1. Clima

Llaneza, (2009) explica que el clima laboral es la percepción por parte de los colaboradores, de los elementos que componen la cultura de la organización en donde realizan sus labores.

La relevancia de esta visión reside en el hecho de que el proceder de un colaborador no es un efecto de las circunstancias de trabajo ya existentes, sino que depende de las apreciaciones que tenga el colaborador de estos elementos.

Llaneza, (2009) continua indicando que el clima laboral es un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo, ya que está relacionado a la interacción entre características organizacionales y personales; es una variedad de actitudes colectivas que se originan y se producen consecutivamente por las interacciones de los integrantes de la organización.

Los individuos trabajan para cubrir sus propias necesidades económicas, pero al mismo tiempo, también buscan un desarrollo personal dentro de la organización. Estas necesidades de desarrollo si son satisfechas, suelen ser motivaciones que mejoran el rendimiento del trabajador.

En el análisis del clima laboral lo que se busca es establecer las variables objetivas que inciden negativamente sobre el punto de vista que tienen los colaboradores de la calidad de su entorno de trabajo, tales como requerimientos físicos de la tarea, requerimientos mentales de la tarea, requerimientos emocionales, métodos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, liderazgo, cultura organizacional, misión y visión de organización, organigrama, equipamiento, reconocimiento profesional, sueldo y criterios de igualdad.

Por su parte Chiavenato (2010) coincide en que el clima laboral es la condición o propiedad del ambiente apreciado o habituado por los miembros de la organización en su comportamiento. Este concepto conlleva un elemento que apoya a entender que el clima laboral en esencia transmite a la percepción de los que constituyen una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta un diferente origen de información de los integrantes de una institución.

Los conflictos laborales y/o el mal clima laboral que puede generarse en una organización suceden por distintos factores como ausentismo, fallas en la comunicación entre la gerencia y los empleados o entre los mismos empleados, inexistencia de trabajo en equipo, maltrato laboral, discusiones entre compañeros, problemas debido a la intergeneración laboral, entre otros.

Es considerable señalar que las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemáticas de comunicación enfrentan.

Generalmente se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se tenga presente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir *compartir con*. “Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto” (Davis, 1999, pág. 56). Por lo tanto, “la comunicación debe incluir tanto la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma” (Robbins, 1999, pág. 57).

Centrándose en las organizaciones, la información constituye el energético básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar diferentes conflictos como tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas (Davis, 1999).

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

“Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia sí es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y

mejoramiento del clima laboral” (Davis, 1999, pág. 290). Por ello, la buena comunicación constituye un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Con el propósito de “mantener una buena comunicación en la organización, se deben tener presentes ciertos elementos como la retroalimentación, que consiste en la verificación del éxito que se ha tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión” (Lazzati, 1999, pág.188). El ofrecimiento de retroalimentación precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados una mejor comprensión de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera diversos conflictos y lleva por ejemplo a suponer lo que otra persona siente o piensa, lo cual a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina *rumor*. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma –omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir- o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir (Lazzati, 1999).

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es importante proporcionar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto se debe tener presente que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Por esto, “la existencia de un clima de tensión dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima

laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización” (Lazzati, 1999, pág.76).

En una organización coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, pues le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta fundamental para la toma de decisiones). Además, permite percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último, es importante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Se puede afirmar que la comunicación es muy relevante para resolver los conflictos y constituye uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Sin una comunicación fluida, difícilmente se podrá motivar a las personas que trabajan en la organización, liderarlas, y hacerlas participar en todas decisiones. Por lo tanto, en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el clima organizacional y, consecuentemente, la calidad de vida, superando los conflictos.

Finalmente, la definición más comúnmente utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento (Brunet, 1992).

El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización (Robbins, 1999, pág. 89).

A partir de estas definiciones, se puede determinar que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, pues “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen” (Brow y Moberg, 1990, pág. 80).

Según Robbins, la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno” (Robbins, 1999, pág.65).

La percepción se encuentra determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez-flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones (Davis, 1999, pág. 275).

Las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento” (Davis, 1999, pág. 278). Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La actitud de los empleados es muy importante para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa

contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden desencadenar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden originar conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

“Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables”. (Davis, 1999, pág. 275)

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y puede a su vez ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, aunque se diferencia de este último en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de distintos climas que coexisten simultáneamente. Así, un área dentro de la organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra área, el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito, de las empresas que no lo tienen. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el

ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, se puede encontrar (como ya se ha mencionado en párrafos anteriores), el ausentismo y la impuntualidad (Davis, 1999). Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral conlleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo (Robbins, 1999). Si el gerente hace un buen trabajo, se sentirá intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización y su respectivo reemplazo, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

También es necesario hacer mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados, lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el

resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar” (Lazarus, 1986, pág.114). Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para afrontarlas.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores determinará en consecuencia el tipo de clima organizacional que prevalecerá, y sus variantes (Brunet, 1992).

Likert (citado por Brunet, 1987), en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

Clima de tipo autoritario. Sistema I. Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

Clima de tipo autoritario. Sistema II. Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente

de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

También debe expresarse que el clima de tipo participativo tiene varios aspectos:

Clima de tipo participativo. Sistema III. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

Clima de tipo participativo. Sistema IV. Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Es fundamental destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, se encuentra la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

1.1. Medidas del clima laboral

El clima laboral puede medirse teniendo en cuenta distintas perspectivas, desde la persona, desde el departamento o desde la organización. Se deben definir las variables y los contenidos relevantes a considerar para el análisis.

A continuación se señalan algunos aspectos que las personas contemplan en su percepción del clima laboral en el que se encuentran:

- Salud: Aspectos que se relacionan con las circunstancias higiénicas, médicas y circunstancias medio ambientales del desempeño laboral.
- Equidad: Es como se valora el sentido de igualdad y justicia frente las variables que se relacionan con la igualdad de género, beneficios, promociones, desarrollo de carrera, ascensos, etc.
- Seguridad: Se trata de la prevención de riesgos laborales a partir de la detección, evaluación y control de peligros posibles y reales dentro del ámbito del trabajo.
- Nivel de expresiones: Métodos y bases de comunicación, libertad de expresión, canales de información apropiados.
- Nivel de ingresos: El grado recompensado y compensaciones específicas.
- Calidad de actividades: Representa a los elementos que califican a la actividad laboral en su progreso como en su calidad. Se consideran factores tales como la autonomía, la colaboración, programas de motivación, relaciones con las jefaturas y las relaciones con los pares.
- Nivel de formación: Indica el grado de proyectos de formación en la organización.
- Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización frente a sus competidoras, clientes y personas en general. Habla del sentido de pertenencia e identificación.

La evaluación del clima laboral permite conseguir información acerca de las disposiciones, reacciones y valoraciones de los colaboradores en relación con las diferentes variables que actúan en la organización, tales como la supervisión, las metodologías y la estructura. Poder tener acceso a la información sobre el entorno laboral. Motivar la participación en las diferentes actividades y procesos. Desarrollar mecanismos de comunicación y de interrelación. Adquirir una visión integral de la organización.

Según Salom (1994), el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros, respecto a su estar en la organización.

Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad, puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un mal clima, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- El clima laboral es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato, y contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva son generalmente indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral.

Intervenir para resolver estos problemas suele ser una tarea difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional.

2. Comunicación

La comunicación apropiada, en particular en las empresas y organizaciones, ha de ser fluida y abierta en todos sus integrantes. Esto incluye un ida y vuelta de los conceptos, por lo que todas las opiniones deben ser tenidas en consideración en cada proyecto.

Valezzi (2007) expresa que, en sus términos más simples, la comunicación es el proceso de transmitir y recibir ideas, información y mensajes entre individuos. La sociedad humana se funda en la capacidad del ser humano para transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimiento y experiencia de persona a persona. En su sentido más amplio, la comunicación centra su interés en aquellas situaciones de comportamiento en las cuales una fuente transmite un mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar el comportamiento de este último.

Chiavenato (2009), refiere que las personas viven en sociedad y no son autosuficientes, éstas se vinculan continuamente con los demás y con su medio ambiente por medio de la comunicación. Define la comunicación como el proceso por el cual se transfiere información y significados de uno o varios emisores a otro receptor. Dice también, “comunicación es el intercambio de información entre personas; significa volver común un mensaje o información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (Chiavenato, 2006, pág. 110).

En cualquier tipo de comunicación es necesaria la participación de por lo menos dos personas, emisor y receptor. Un individuo solo no le es posible comunicarse porque el evento de la comunicación solo tiene lugar si existe un individuo que reciba la información o que sea el receptor. Las organizaciones no existirían ni operarían sin la comunicación; este es el proceso que integra y coordina todas sus partes para que sea funcional.

El proceso de comunicación está integrado por cinco elementos,

- Emisor o fuente, el que produce o codifica el mensaje y lo difunde con la intención de comunicar algo. El individuo en la comunicación humana.
- El mensaje, la “información elaborada” que se transmite de un punto a otro.
- Canal, elemento físico que pone en contacto a emisor y receptor y que permite que el mensaje llegue a destino; incluye también los órganos a través de los cuales se lleva a cabo la emisión y recepción.
- Código, es un conjunto de reglas y signos que nos permiten cifrar o codificar un mensaje. Mediante el código el emisor transforma la información en un determinado mensaje.
- Receptor o destino, es el que recibe el mensaje y lo descifra o descodifica.

Lacasa, (2005), establece que la comunicación interna cuenta con tres funciones principales:

- La importancia del personal: alentar un buen vínculo entre el colaborador y la organización para que el colaborador se involucre y pueda satisfacer sus expectativas dentro de la organización, de modo que relacione el éxito personal con el éxito de la organización. Si se aprovecha bien, el colaborador se sentirá apreciado e identificado con la organización; además se le hace un lugar en la misma. Se debe lograr transmitir la cultura de la organización al colaborador, que los colaboradores conozcan la organización en la que trabajan, pues cuanto más absorban la cultura organizacional, mayor será el compromiso e identificación con la misma.
- Cambio de actitudes: la forma de trabajar más frecuente en las organizaciones, en los últimos años, es la del cambio. La asociación de nuevas y novedosas tecnologías junto con la internacionalización de las organizaciones y de las nuevas economías, son los motivos más habituales, que exigen ese cambio constante por parte de los miembros de la organización. Por lo cual se debe tratar que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos posible.
- Incremento de la producción: se obtendrá mediante la transferencia de información operativa, y que se certifique que la información de la que tienen los colaboradores llegue de manera educada y sensibilice al personal en relación a los objetivos de la organización.

Los líderes empresariales dedican gran parte de su tiempo conversando con distintas personas de la compañía con el fin de coordinar acciones y obtener resultados. Es imposible concebir el desarrollo del liderazgo empresarial sin lograr mejoras en la comunicación interpersonal. Es preciso recordar que el lenguaje es acción, por lo tanto, es menester observar qué tipos de acciones se encuentran disponibles al momento de comunicarse a través del lenguaje:

Actos del habla:

Comprendiendo el lenguaje no sólo como descriptivo (cuando describe el estado de las cosas) sino como generativo de acciones, Searle (1994), en su ensayo "*Actos del habla, ensayo de filosofía del lenguaje*", sostiene que cuando hablamos, ejecutamos un número restringido y específico de acciones. A estas acciones las denomina actos del habla, que según Echeverría (2009) son actos

lingüísticos, ya que también pueden ejecutarse en forma no verbal (gestos, lenguaje corporal o postural, contacto visual, etc.).

- *Los actos lingüísticos fundamentales son:*

a. Las afirmaciones: corresponden al acto lingüístico que se denomina descripciones. Describen las cosas tal como son observadas y los seres humanos observamos en función de las experiencias, conocimientos y, por tanto, de las distinciones que poseemos. Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas y están referidas al mundo de los hechos. (Ej.: Ganó la carrera).

b. Los juicios: cada vez que hablamos desde nuestras opiniones, revelamos quienes somos; aunque aceptamos que se puede discrepar lo que estamos diciendo. El juicio vive en la persona que lo formula; requieren sin embargo, un compromiso social, los juicios deben estar fundados o serán infundados

c. Las declaraciones: con ellas generamos un mundo nuevo. No son verdaderas o falsas sino válidas o inválidas, según el poder de la persona que las hace. (Ej.: Os declaro marido y mujer). Se observa en juego el valor y el respeto de nuestra palabra. Existen algunas declaraciones fundamentales en la vida:

La declaración del NO es una de las más importantes, aunque puede tener un precio muy alto, que cada persona decide si quiere pagar o no. Esta declaración permite asentar nuestra autonomía y compromete nuestra dignidad. La declaración del SI parece más sencilla, puesto que mientras que no digamos NO se asume que queremos decir SI, pero debemos tener en cuenta cómo puede afectar a nuestra identidad él no actuar coherentemente con esta declaración.

Echeverría (2009) expresa que la declaración de Ignorancia constituye el reconocimiento de no saber. Esta declaración es el primer paso del proceso de aprendizaje; frecuentemente no sabemos que no sabemos y esto se transforma en un serio obstáculo a nuestro aprendizaje. Asumir que no sabemos nos abre para el proceso de transformación personal y de creación de quiénes somos.

La declaración de Gratitud no debemos entenderla como un hábito, sino como un acto de agradecimiento hacia la vida y hacia las personas que cumplen con los compromisos adquiridos. Esto facilita la construcción de relaciones interpersonales.

La declaración del Perdón cuando no cumplimos con nuestros compromisos o cuando hemos lesionado a alguien con nuestras acciones. El perdón lo entendemos desde un acto de liberación

personal. No se debe confundir con el olvido. Es entonces que el no hacer esta declaración, puede conducir al resentimiento.

La declaración del Amor, entendido no sólo como una relación de vínculo con otra persona, sino también hacia la relación que mantenemos con nosotros mismos. El efectuar esta declaración puede formar parte de la creación de un mundo compartido.

d. Las promesas: son actos lingüísticos diferentes de las afirmaciones o las declaraciones, aunque también funcionan dentro de los actos declarativos. Las promesas se constituyen como el ingrediente, en tanto acto lingüístico, que permite coordinar acciones con otros y por ende hacernos cargo del presente y planificar el futuro. A través de los pedidos y las ofertas, acciones que hacemos a diario, abrimos flujos de acción y coordinación de acciones que culminan siempre en un determinado rango de efectividad. ¿Cómo está formada la promesa?:

En las empresas suele ser habitual que los gerentes se quejen por no recibir en los informes la información que solicitan. ¿Qué sucede? ¿Cuál es el inconveniente si es solo un informe? Estamos frente a una paradoja comunicacional que nos muestra que mientras los pedidos y las ofertas, son las herramientas lingüísticas más importantes para coordinar acciones, su uso ocurre como una de las facetas menos coordinadas de la comunicación humana.

e. Los pedidos: son actos lingüísticos donde una persona procura obtener una promesa de otra en relación con una acción futura que genere un resultado que falta. Cada vez que se hace un pedido o petición tenemos un conjunto de elementos básicos que es importante conocer ya que hacen a la efectividad de su uso. Observemos los elementos básicos de un pedido según Echeverría (2009):

- *Un peticionante:* es aquel que solicita o requiere aquello que falta, esperando que el receptor de la petición le prometa que tomara la acción o acciones necesarias para satisfacer su pedido conforme a ciertas condiciones de satisfacción y en un determinado tiempo.
- *Condiciones de satisfacción:* es importante que estas condiciones estén claramente especificadas, si fuera necesario en forma escrita. Por ejemplo, el informe debe ser:
 1. De enero a junio del año pasado
 2. No más de 5 carillas
 3. En Excel
 4. Los ingresos detallado por cliente

5. Los egresos por plan de cuenta general, no abierto por índice de cada plan de cuenta
6. Realizar una copia para cada gerente de la compañía

Detalladas las condiciones de satisfacción, debemos asegurarnos que sean entendidas. Acostumbramos a coordinar acciones sobre la base de nuestros pedidos y ofertas en un “contexto de obiedad”. La recomendación según Echeverría (2009) consiste en no confiar en los contextos de obiedad sino, por el contrario, vislumbrar aquello que haga más efectiva la coordinación de acciones al utilizar las herramientas del lenguaje que estamos conociendo y adquiriendo.

- *Factor tiempo*: el peticionante, para asegurarse la efectividad del pedido, deberá establecer el tiempo en que espera que suceda el resultado. El factor tiempo no suele ser establecido y entonces ocurre este tipo de situaciones que producen un importante desgaste en la confianza de las relaciones y su respectiva coordinación de acciones.
- *Un receptor*: es aquel que recibe el pedido y se compromete con el peticionante al prometer que hará tal cosa, realizando una o varias acciones conforme a determinadas condiciones de satisfacción y en determinado tiempo.

Posibles respuestas ante un pedido:

- Pedir aclaración del pedido.
- Aceptar el pedido.
- Responder no al pedido.
- Compromiso a contestar en otro momento.
- Negociar las condiciones del pedido.

f. Las Ofertas: las ofertas son actos lingüísticos donde una persona se muestra como posibilidad para otra en relación con una acción futura que genere un resultado que falta. La promesa del oferente, una vez que la realiza queda sujeta a la respuesta del receptor, de aquí que Echeverría define a la promesa como “promesas condicionantes que dependen de la declaración de aceptación del oyente”.

Elementos básicos de una oferta:

- *Un oferente*: es aquel que observando lo que hace falta, promete que realizara la acción o acciones necesarias para satisfacer o cubrir la necesidad.
- Condiciones de satisfacción.
- Factor tiempo.

- *Un receptor:* es aquel que recibe la oferta y responde al oferente considerando determinadas condiciones de satisfacción y factor tiempo.

Posibles respuestas ante una oferta:

- Pedir aclaración de la oferta.
- Aceptar la oferta.
- Responder no a la oferta.
- Compromiso a contestar en otro momento.
- Negociar las condiciones de la oferta.

3. Desarrollo y Expectativas

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (Quintero, 2007, pág. 1). Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero, 2007).



Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.
- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una

persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1. **Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud.

2. **Factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional.

Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Como se ve en la siguiente figura, ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo (factores sobre el lado izquierdo del cuadro) y otros a la insatisfacción con el ubicado (el lado derecho del cuadro). Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Como se ilustra en la siguiente figura, Herzberg propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina

"enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

La **teoría de las expectativas**¹ dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

1. *Relación esfuerzo-desempeño*: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación desempeño-recompensa*: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

¹ Víctor H. Vroom, *Work & Motivation*, 1964

3. *Relación recompensas-metas personales*: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

La **Teoría de la Equidad**² pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente, el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño.

La teoría motivacional de McClelland

David McClelland estudió que la motivación de una persona se consigue a partir de la satisfacción de tres tipos de necesidades. Normalmente, todas ellas son presentes en cada individuo. Se forman y adquieren con el paso del tiempo según las experiencias que viva cada persona en su vida y en el lugar de trabajo. Las necesidades son las siguientes:

- **Logro**: Es el impulso de ser el mejor, de desmarcarse del resto, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas muy elevadas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado y aceptan responsabilidades.
- **Poder**: Necesidad de influir y controlar a otras personas y/o grupos, necesidad de ser reconocidos por estos. Habitualmente luchan porque predominen y se respeten sus ideas.
- **Afiliación**: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, estar en contacto con los demás, prefieren el trabajo en grupo al individual. (Koontz y Weihrich, 1999, pág.514-515).

4. Ausentismo Laboral

² Adams, J.S. (1965) Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 62:335-343.

El ausentismo laboral es un fenómeno complejo que presenta diferentes aristas y múltiples lecturas. Desde la perspectiva empresarial, el ausentismo laboral es muchas veces entendido como un condicionante de los procesos productivos y el normal desenvolvimiento de las empresas y organizaciones, reduciendo la productividad e incrementando los costos de producción. Desde la perspectiva de los trabajadores, la normativa laboral prevé para los asalariados registrados una serie de beneficios y seguros que permiten minimizar las consecuencias de ausentarse, por distintas razones, del ámbito de trabajo. Sin embargo, algunas situaciones en que las causas de las inasistencias no se encuentran contempladas por la normativa, pueden dar lugar a descuentos en los salarios. De este modo, el ausentismo puede llegar a ser identificado como una problemática para las empresas, en tanto afecta sus condiciones de productividad y competitividad, como para los trabajadores, dado que las ausencias injustificadas pueden llegar a reducir sus ingresos laborales.

La problemática del ausentismo laboral, en el medio organizacional, ha estado presente desde el surgimiento del trabajo como medio utilizado por el hombre para satisfacer sus necesidades y la de los demás, a través de la contraprestación del servicio. El término ausentismo, proveniente del latín *absentis* que denota ausente, separado, lejano; según la RAE (2010) es la abstención deliberada de acudir al trabajo, costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes dependientes a un cargo. No existe una definición única y universal aceptada del término; esto puede deberse a que según sea el punto de vista y los intereses que estén en juego, es que algunos elementos predominan sobre otros (D' Ottone, 2005). Según Rodríguez De La Prada (1999), cualquiera sea el caso, el ausentismo laboral implica ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal. Desde el punto de vista práctico, el ausentismo puede definirse como la pérdida temporal de horas o días de trabajo, independientemente de las causas que lo originen.

4.1. Tasa de ausentismo

Parámetro que mide los días que han sido improductivos para la empresa con motivo de las bajas sobre el total de días disponibles.

$$\text{Tasa Absentismo} = \frac{\text{Días baja (con recaídas)}}{\text{Días periodo} \times \text{N}^{\circ} \text{ trabajadores}} \times 100$$

Según Chiavenato (2003), es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. Es decir, es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo, estén estos justificados o no.

4.2. Causas del Ausentismo Laboral

Las causas del ausentismo son diversas, y pueden producirse por problemas del empleado o de la organización, como en el caso de la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Causas del ausentismo:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- Políticas inadecuadas de la empresa.
- Accidentes de trabajo.
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.

4.3. Indicadores de Medición del Ausentismo

El ausentismo laboral es un fenómeno de duración variable, por lo cual no existe consenso de cuáles son los indicadores universales para su medición. Sin embargo, los indicadores más utilizados por los organismos e investigadores son los índices de prevalencia, frecuencia y gravedad. Su construcción puede variar según lo que se pretenda medir.

- Índice de Prevalencia: mide el porcentaje de trabajadores ausentes en un período determinado, en relación al número de trabajadores que tendría que asistir en ese período.
- Índice o tasa de Frecuencia: indica el número de episodios de ausencia en un período determinado en relación al número de trabajadores. Para evitar la ambigüedad en el cálculo deben definirse con precisión los acontecimientos, la determinación del periodo más apropiado de medida, los días omitidos de contabilización y el nivel de análisis.
- Índice o tasa de Gravedad: se refiere a los días de trabajo perdidos por enfermedad o demás causas de ausentismo, en relación al número de episodios de ausentismo, es decir, miden el tiempo perdido por el trabajador durante algún período de tiempo determinado. El tiempo perdido se mide en horas y días.
- Tasa global de ausentismo: indica el porcentaje de los días de trabajo perdidos en relación con el total de días de trabajo previstos o programados. También se puede calcular en horas.
- Tasa de incapacidad: se aplica en el caso de ausentismo a causa de enfermedad y se refiere a los días de ausentismo por enfermedad en relación a los trabajadores. En nuestro país, el ausentismo por causa médica es medido mediante la construcción de la tasa de incapacidad, frecuencia y gravedad. Estas permiten dar cuenta sobre las condiciones de trabajo, los riesgos de exposición laboral y sus consecuencias. Las tasas se expresan en proporciones, donde el numerador varía en función del número y duración de las licencias médicas, y el denominador se establece por el número de trabajadores cotizantes, exceptuando la tasa de

gravedad que tiene como denominador el total de días de trabajos esperados, solo si su medición se basa en el tiempo perdido.

4.4. Consecuencias Organizacionales

Las consecuencias organizacionales del ausentismo laboral radican en los altos costos que se generan en las organizaciones, los cuales se pueden definir como indirectos y directos. Los costos indirectos se refieren a todo el costo organizacional que significa el reemplazar un trabajador ausente o redistribuir el trabajo en sus otros compañeros. Es decir, estos costos implican todo el tiempo que se requiere para encontrar a un adecuado reemplazo para un puesto de trabajo, la formación que se necesita para el cargo, la adaptación del reemplazante, la aceptación de este por parte de los compañeros de trabajo y por último la sobrecarga de tareas para los otros trabajadores. Muchos accidentes laborales surgen en este contexto, porque los reemplazantes no se han familiarizado lo suficiente con la tecnología o las nuevas tareas que deberán realizar. Así mismo, los conflictos interpersonales suelen manifestarse especialmente en el momento de la reincorporación al trabajo de la persona ausentada.

5. Calidad de vida laboral

El concepto de calidad del empleo ha sido ampliamente impulsado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1997), como antítesis a la precariedad laboral y al crecimiento desmedido en algunas ciudades de la informalidad urbana. Para este organismo el progreso laboral se mide por la calidad del comportamiento del mercado laboral, por medio de la tasa de desempleo abierto, la informalidad, el salario real de la industria, el salario mínimo real y la productividad.

Según menciona Turcotte (1986), la Calidad de Vida en el Trabajo es la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre, con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total.

García Sánchez (1993) define el concepto de calidad de vida como “experiencia de bienestar derivada del equilibrio que percibe el individuo entre las demandas del medio, y los recursos de que dispone para afrontar dichas demandas” (García Sánchez, 1993, pág.45).

Según Segurado y Agulló (2002) la calidad de vida laboral depende de todos aquellos elementos que constituyen el medio ambiente de trabajo; por tanto, depende de la naturaleza de las características de las condiciones de trabajo, de la dimensión subjetiva, que es el conjunto de percepciones y de experiencias laborales que de manera individual y colectiva originan realidades características dentro de un mismo contexto organizacional. Es así como la calidad de vida en el trabajo representa un elemento constitutivo para toda institución, en la medida en que existe una adecuada relación entre la satisfacción de los trabajadores con las labores realizadas, de esta forma su calidad de vida será superior (Peiró & Prieto, 1996). Ahora bien, la valoración de la calidad de vida laboral que se ofrece al interior de una institución, está sujeta a los trabajadores de la misma, quienes son los que determinan a partir de sus propias experiencias, la calidad de ese estado. En la actualidad las condiciones laborales no ofrecen suficientes beneficios a los trabajadores a cambio de los servicios prestados por ellos, por el contrario, son las instituciones las que reciben un mayor beneficio de sus trabajadores (Bernardo, 2009).

Por último, Chiavenato (1970) expresa que la calidad de vida laboral se refiere “a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas”. La calidad de vida laboral se asocia al bienestar laboral de todos los trabajadores cuando se genera motivación durante el ejercicio de sus funciones u obligaciones para la obtención de logros y resultados satisfactorios tanto para la organización como para los participantes del proceso, y como signo de crecimiento en su productividad se tiene en cuenta elementos tales como la cultura, la infraestructura, el clima laboral.

Existen factores que afectan la calidad de vida en las empresas negativa y positivamente, por ejemplo, la incertidumbre causada por la alta competitividad y la presión del día a día, la exaltación emocional, entre otras, todo esto hace que el desempeño del trabajador tenga resultados menos favorables y por supuesto su calidad de vida se vea afectada negativamente. Caso contrario son los factores que afectan positivamente al trabajador tales como los beneficios, el buen clima laboral y la reducción de ausentismo, entre otras.

Finalmente se parte del principio que el interés por la Calidad de Vida en el Trabajo sirve para tratar de solucionar los problemas organizacionales en diversos contextos sociales, pues supone la incorporación del individuo dentro y fuera de la organización, asumiendo la vida como un elemento importante con el fin de evitar desequilibrios y desbalances.

CAPITULO IV

1. Metodología

La investigación será de tipo exploratoria. Hasta el momento no se realizó ningún tipo de medición, estudio o análisis en cuanto a la problemática planteada. No existen indicadores de ausentismo, ni métricas sobre el mismo.

En la investigación se trabajará en conjunto con el departamento de RRHH de la empresa haciendo un relevamiento de la estructura, organigrama, líneas de mando, canales de comunicación, diagramas de flujo de actividades, y dentro del área, funciones, actividades y programas que se desarrollan en la actualidad, así como también se buscará obtener información acerca de la población actual, rotación de personal, accidentes de trabajo, control de ausentismo, estructura salarial y todo aquello que permita evaluar y comprender las causas que determinan el nivel actual de ausentismo para poder intervenir sobre las mismas.

La muestra de la investigación empírica la constituyen 50 empleados activos seleccionados aleatoriamente y al azar en el área de operaciones, hombres de entre 30 y 55 años con al menos seis meses de antigüedad en sus puestos.

El presente trabajo de investigación ha atravesado tres fases de relevamiento de información y recogida de datos. En un primer momento tuvo lugar una investigación de gabinete destinada a la lectura, análisis y comparación de bibliografía e investigaciones anteriores (americanas y europeas) sobre la temática.

Luego se realizaron encuestas a 50 trabajadores, cuyos resultados se presentan en el marco teórico. Finalmente, se realizará una entrevista al gerente del área de RRHH.

Ficha metodológica (Encuesta a la población de operación de Hábitat Ecológico SA)

Tipo de trabajo	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica Encuesta	Por muestreo
Instrumento	Cuestionario
Población	200
Criterio muestral	No probabilístico, accidental
Muestra	50
Variables de medición	Grado de satisfacción del empleado

Ficha metodológica (Encuesta sobre causas de ausentismo a la población de operación de Hábitat Ecológico SA)

Tipo de trabajo	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica Encuesta	Por muestreo
Instrumento	Cuestionario
Población	200
Criterio muestral	No probabilístico, accidental
Muestra	50
Variables de medición	Causas de ausentismo

Ficha metodológica (Entrevista)

Tipo de trabajo	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de entrevista semiestructurada
Población	4
Criterio muestral	No probabilístico, por propósito
Muestra	1
Variables de medición	Comunicación, clima laboral, calidad de vida laboral, liderazgo, ausentismo

2. Modelos de instrumentos de recolección de datos

Encuesta:

	Si	No	Ns/nc
CLIMA Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo? Se siente parte de un equipo de trabajo? Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo? El clima laboral le produce Stress? El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz? El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad?			
CALIDAD DE VIDA LABORAL Entre los objetivos de su área, es prioritaria la calidad en el servicio? El responsable de su área, pone en marcha iniciativas de mejoría? Identifica en sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejoría? El clima laboral incide en la calidad de vida laboral? La mejora del clima laboral, ayudaría a mejorar la calidad de vida?			
COMUNICACIÓN Recibe en tiempo y forma la información requerida para su trabajo? Existe comunicación entre sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales? Tiene conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida? Existe un sistema de comunicación de doble vía (jefe/colaborador y colaborador/jefe)? Sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta a la hora de tomar una decisión importante en la organización? Las ordenes y consignas impartidas por su jefe son claras y precisas?			
LIDERAZGO El responsable de su área demuestra dominio y conocimiento de sus funciones? El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad? El responsable del área toma decisiones con la participación del personal? El responsable me mantiene informado sobre los aspectos que afectan mi desempeño?			
DESARROLLO Y EXPECTATIVAS Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo? En los últimos 2 años, ha percibido una tendencia a la mejoría en la calidad del servicio? Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla? Se reconoce, adecuadamente, las tareas que desarrolla? Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo? Las condiciones salariales para usted son buenas? La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?			

Encuesta sobre causas de ausentismo

En los últimos días ha faltado al trabajo?

Si

No

No sabe / No contesta

Con qué frecuencia falta al trabajo en un mes?

Entre 1-3 días

Entre 3-7 días

Más de una semana

No sabe / No contesta

Qué le motiva a venir a trabajar en la empresa?

Pago Salarial

Ambiente Laboral

Me gusta lo que hago

No sabe / No contesta

La mayoría de las veces antes de ir a trabajar me siento?

Enfermo

Alegre

Fastidiado

Orgullosa

Triste

Indiferente

No sabe / No contesta

Cuando falto a mi labor es por?

Enfermedad

Familia

Estudios

Fiestas

Deporte

No me gusta el trabajo

No sabe / No contesta

Entrevista al Gerente de RRHH

- Primero pedimos que se presente, nos dé su nombre, años de experiencia relevante.
- ¿Cuál es su puesto?
- ¿Cuál es la dotación de la empresa?
- ¿Cuál es el principal problema que le trae a la organización el ausentismo?
- ¿Cuál es el índice de ausentismo?
- ¿Poseen algún tipo de plan en pos de mejorar el índice?
- ¿Se aplican sanciones en cuanto a la problemática?
- ¿Realizan encuestas de clima laboral?
- ¿Qué acciones piensan implementar para mejorar el clima?
- ¿Realizan entrevista de egreso?
- ¿La problemática se agravo en algún momento puntual o se mantuvo a lo largo del tiempo?

CAPITULO V

Análisis de datos

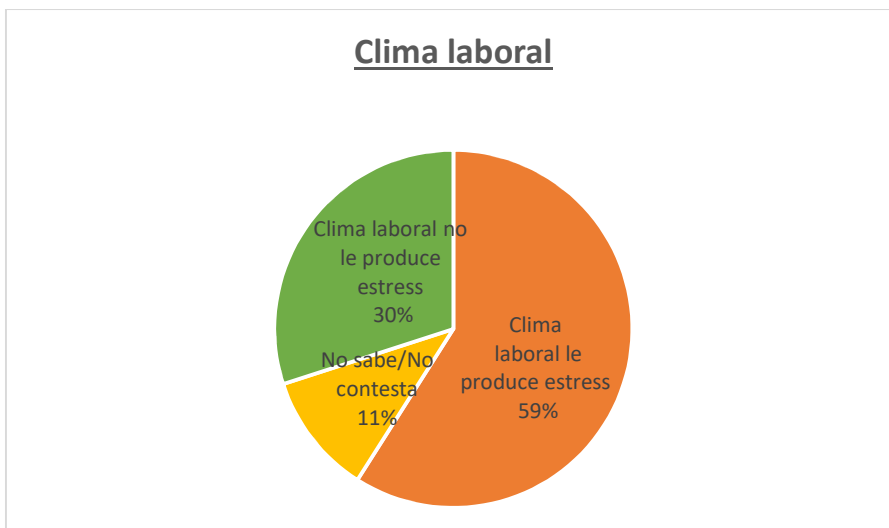
1. Clima

A partir de los datos recabados, podemos inferir que el clima laboral dentro de la organización juega un rol fundamental, ya que aparece como el principal causante del ausentismo.

Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico. De acuerdo a esa percepción, los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral; ésta atmósfera psicológica de una organización es designada como el clima de la empresa para un individuo. Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo

En el grafico podemos apreciar que más de la mitad de la población encuestada se ve afectada por el clima laboral, indicando que le produce estrés. Esto significa que puede sentirse expuesto a presiones de diferente índole, o estar en mala relación con superiores o colegas, o no sentirse pleno, valorado y en crecimiento durante el desarrollo de sus actividades.

Figura 1: Clima laboral



Fuente: elaboración propia

En los últimos años, el grado de estrés en los individuos se ha incrementado notoriamente, ahora podemos observar no sólo a hombres sino a mujeres con este padecimiento. Las múltiples actividades laborales desatan una serie de síntomas que dan como resultado la enfermedad que en el ámbito laboral se ocasiona muy a menudo.

El estrés en el trabajo constituye una amenaza para la salud de los trabajadores y, como consecuencia, para la salud de las organizaciones. Por ello, es importante conocer sus manifestaciones clínicas, y así poder instaurar a tiempo medidas que lo controlen. Según Joel Ortega (1998) el estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador, con la participación de los agentes estresantes lesivos, derivados directamente del trabajo o que con motivo de éste pueden afectar la salud del trabajador. El estrés puede ser provocado por numerosas fuentes como: condiciones físicas del área de trabajo (ruido, falta de luz, frío, calor, viento, polución atmosférica, vibración y movimiento); la implementación de nueva tecnología o maquinaria; horarios laborales; exceso de actividades; sobrevaluar o subvaluar al trabajador, solicitándole realice actividades no acordes a su perfil; falta de reconocimiento; ambiente organizacional negativo; cuando no se da lugar a que el empleado participe en las decisiones que afectan directamente a su trabajo, etc.

La estructura organizacional es por el contrario uno de los factores que contribuyen a que el individuo se sienta parte de la empresa y concuerde con los métodos, procedimientos e ideologías que ésta impone. Existen 4 factores que se involucran en el trato con los empleados: autonomía, estructura, reconocimiento y orientación.

La satisfacción en el empleado está relacionada con la percepción que el individuo tiene con respecto al clima y estructura de la empresa. Los estresores potenciales son:

- Falta de participación en los procesos de toma de decisiones.
- Falta de una comunicación efectiva.
- Normas rígidas e injustificadas.
- Falta de pertenencia a una empresa.

Los empleados que padecen estrés pueden presentar diversos síntomas físicos y psicológicos como dolor de cabeza, espalda, cansancio, sudoración, gastritis, etc. Entre los psicológicos se

encuentran: intolerancia, irritabilidad, cansancio, alteración en las relaciones interpersonales, falta de atención, incapacidad para organizarse, incertidumbre, confusión interna de roles, etc.

Algunas recomendaciones para que el trabajo diario no llegue a estresar a las personas que lo realizan son:

- Organizar el tiempo, para que puedan realizar todas las actividades.
- Aprender a controlar el cuerpo y la mente, por medio de ejercicios de relajación y respiración.
- Realizar, en los tiempos libres, actividades de recreación y descanso.
- Despertarse con anticipación, para evitar salir al trabajo durante las horas de mayor tráfico vehicular.
- Al exponer un tema en público, la respiración y la seguridad disminuirán la tensión.

Para combatir el estrés, se deben establecer en la organización medidas de cambio para la reestructuración de los procesos y tareas, a fin de permitir desarrollar las capacidades del trabajador, mejorar su responsabilidad y formas de comunicación; ello se puede dar por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

La empresa, mientras más se involucre en la detección de factores estresantes y de su eliminación, obtendrá mayores beneficios, ya que, al detectar las fuerzas causales del mismo podrá erradicarlas y, a su vez, el índice de producción, calidad y satisfacción de los empleados aumentará.

Es preciso tomar en cuenta medidas para mejorar el funcionamiento y el desempeño del individuo y la empresa. La atención individual del problema consiste en mantener los hábitos alimenticios, realizar ejercicio cotidianamente, dormir lo suficiente para descansar física y mentalmente, no consumir o ingerir sustancias nocivas, etc. Con relación a las medidas organizacionales, lo óptimo es establecer líneas de comunicación pertinentes, respetar jerarquías y no interferir en las tareas de otros, contar con las instalaciones y/o maquinaria adecuadas al puesto y en perfectas condiciones, lo cual va ligado a la higiene y

seguridad, punto indispensable para evitar riesgos en las actividades habituales de la empresa. Si el individuo detecta características que lo conducen a un estado de estrés y posee la disposición de manejar esta situación, logrará combatirlas y adecuarse a su entorno para evitar así caer en estados más estresantes. Esto le permitirá no afectar su desempeño laboral. Pertenecer a un ambiente laboral de reconocimiento, en el cual se puedan realizar las actividades cotidianas, con apego al perfil y aportando su conocimiento, será factor de motivación, y la productividad se verá incrementada.

Si la empresa mantiene en perfectas condiciones los espacios y maquinarias de trabajo, disminuirá los riesgos de accidentes o de condiciones insalubres, lo cual tiene un alto impacto en la productividad de la organización.

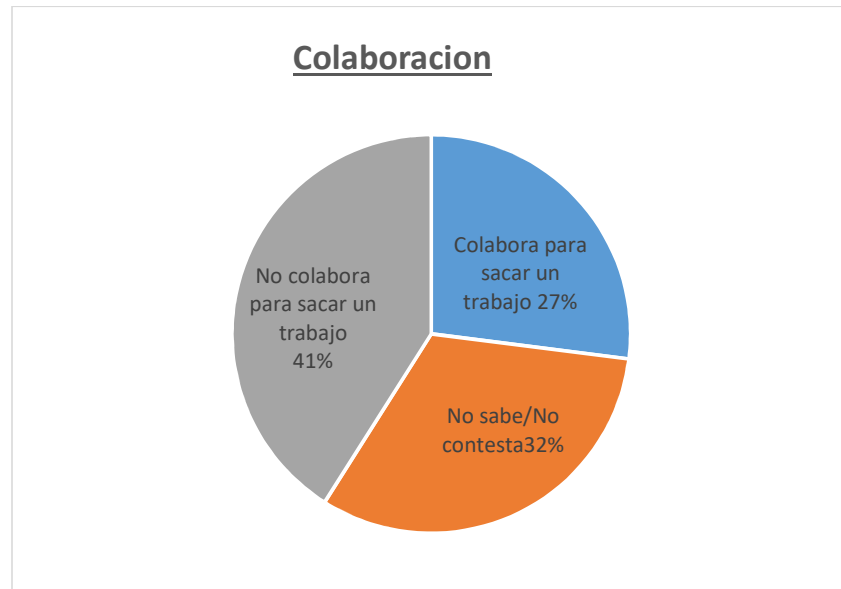
El nivel de estrés que presentan los trabajadores es un claro indicador del grado de salud que posee cada organización, de sus relaciones, cultura, clima, procesos, entre otros. Las empresas deben reconocer la existencia del estrés en los ambientes laborales y aplicar las medidas pertinentes en el control adecuado del mismo. Esto permitirá mejorar la calidad de vida en el trabajo, propiciar el desarrollo de los trabajadores, mejorar la salud física y mental e incrementar los resultados en las organizaciones.

A partir del estrés ocasionado se producen ausencias en los diferentes puestos de trabajo. Para poder cubrir los puestos de manera efectiva y cumplir con la producción se sobrecarga a otros trabajadores, generando descontento. El escenario ideal sería la contratación de reemplazos, pero esto genera costos laborales adicionales elevadísimos para la organización.

1.1. Colaboración

Dentro de las variables que se plantean en cuanto al clima, la colaboración es una de las que arroja porcentajes negativos elevados, mostrando la disconformidad en cuanto a ayudar en tareas que no son propias de cada trabajador.

Figura 2: Colaboración Fuente: elaboración propia.



Colaborar, implica responsabilidad y compromiso con todos y cada uno de los miembros de trabajo, tiene que haber confianza , para poder laborar con más libertad, y por supuesto como en todo equipo de trabajo, tiene que haber una comunicación bien definida tanto interpersonal como dentro del grupo.

La cultura de colaboración en las empresas rara vez viene sola, sino que suele utilizarse algún incentivo o una empresa de incentivos para que esto ocurra. Este incentivo puede venir en muchas formas, como pueden ser las acciones puntuales, que tienen un gran efecto por un momento, pero con los meses acaban cayendo en el olvido y los empleados hacen a un lado las prácticas de colaboración. Otra opción es implementar prácticas permanentes que fomenten la colaboración, que constantemente insten a los empleados a estar familiarizados con los objetivos de la empresa y las necesidades de sus compañeros de trabajo. Por lo tanto, es importante la creación de un nuevo clima en la organización, donde las personas no se aplican en sus actividades debido a la visualización de una recompensa individual, sino porque buscan alcanzar los objetivos del equipo y de la empresa.

El éxito de la cultura colaborativa es encontrar los empleados un sentido de colaboración tan presente en la infancia, despertando en todo el deseo de trabajar para el grupo y creando a su vez resultados en un entorno organizacional satisfactorio para todos.

Es fundamental que el líder establezca una relación “adecuada” con los miembros del equipo a su cargo desde el momento en que los conoce, porque su conducta les servirá de modelo. Si el líder desea que el equipo se muestre abierto y honesto, él ha de mostrar apertura y honestidad desde el principio. Si cree que el contacto social entre los miembros del equipo fuera del trabajo es positivo, él también ha de participar e incluso fomentarlo. El líder también ha de dejar claro su deseo de invertir tiempo y energía en el desarrollo del equipo, con vistas a establecer relaciones a largo plazo y resultados de calidad. Si el líder sólo aparenta estar comprometido con los principios de desarrollo de equipos, no obtendrá nada a cambio.

Para que la colaboración en el equipo sea lo mejor posible debe haber varios elementos tales como: un sentido de la comunidad, confrontaciones constructivas y el deseo de innovación. Es importante recalcar, que si algún integrante desconoce sobre el tópico a tratar junto con sus compañeros de trabajo, será difícil que se pueda obtener una colaboración equitativa, dado que si no conoce o no domina el tema no podrá dar una opinión precisa, se podrían generar algunos problemas y provocar la desunión y hasta riñas entre los colaboradores.

Como se mencionó antes, la no contratación de reemplazos llevan a la sobre exigencia de los distintos puestos, a la mala predisposición y al descontento en general.

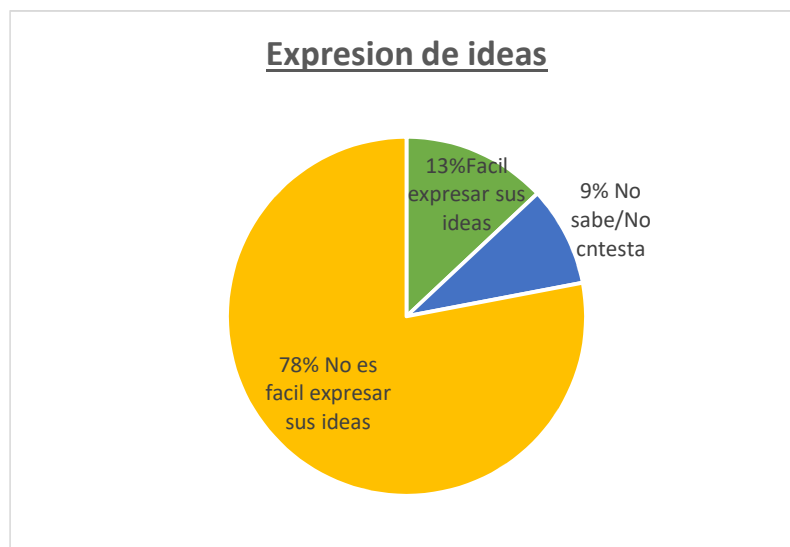
En mi opinión los factores del clima laboral, son aquellos que intervienen directamente en la conducta de los empleados, y de estos depende que sus capacidades, sus relaciones y su desempeño se vean alterados de manera positiva o negativa dentro de la organización, se debe prestar especial atención a esos factores generando condiciones adecuadas para garantizar un buen desempeño laboral.

Cabe recordar la teoría de la equidad en la que Adams J. S. (1965) sostiene que los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas; en este caso la falta de colaboración de algunos desmotiva a los demás.

1.1. Expresión de ideas

Dentro del ambiente laboral se valora la libertad y facilidad para poder expresar ideas, comentarios, sugerencias. Un grado elevado demuestra la apertura de la empresa y del grupo de trabajo a tomar en cuenta lo que dice el resto. En este caso los resultados arrojados, tal como muestra el gráfico, son negativos. Un 78% de los encuestados afirma que no es fácil expresar sus ideas, mientras que un 13% afirma que si lo es.

Figura 3: Expresión de ideas



Fuente: elaboración propia.

En el ámbito de la empresa se pueden presentar diversas situaciones en las que entran a debate los límites a la libertad de expresión, dos muy habituales son las siguientes:

a) Requerimiento del empleador para que el trabajador manifieste su opinión política, religiosa o sindical. En este caso estaríamos ante un ejercicio negativo de esta libertad y aunque la norma no lo dice taxativamente, tampoco podría el empleador realizar este requerimiento con carácter previo al ingreso a la empresa (como puede llegar a requerirse en las solicitudes de empleo).

Por otra parte, tampoco podría exigirse al trabajador que manifieste su inclinación sexual, ya que eso está vedado por las leyes que lo protegen contra la discriminación, cualquiera sea su origen.

Sin embargo, cuando los reglamentos internos prohíben la circulación de volantes o colocación de carteles con fines proselitistas estaríamos ante un ejercicio legítimo de las facultades empresariales, en la medida que tal accionar pueda afectar el normal desarrollo de la producción.

b) Denuncia pública de irregularidades en la actuación de la empresa

c) Expresiones vertidas a través de correo electrónico. Las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), también han producido su impacto en la libertad de expresión, fundamentalmente a través del uso del correo electrónico en los lugares de trabajo.

d) Libertad de expresión y protestas colectivas. Es habitual que dentro de los reclamos que los trabajadores realizan colectivamente, se produzcan ciertas expresiones verbales, gestos y conductas que exceden los límites que caracterizan los reclamos individuales.

Este tipo de cuestionamiento suele estar relacionado con el jefe y estar o no de acuerdo con sus ideas y principios. A partir de esto el tipo de liderazgo ejercido es primordial, para poder detectar la causa y consecuencia que traen las acciones que el superior ejerce sobre el resto del equipo.

2. Calidad de vida laboral (CVL)

El trabajador es un ser bio sicosocial que vive las 24 horas del día intercambiando con el medio ambiente, trabaja 8 horas y comparte aproximadamente 16 horas con su familia, por ello debe verse en forma integral en la familia, la organización y como un elemento muy importante del medio ambiente.

Es evidente que la calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con las condiciones de trabajo. Por estas últimas se entiende cualquier característica del mismo que pueda tener influencia en la aparición de riesgos para la seguridad y salud del trabajador. Del mismo modo, riesgo laboral es también la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo. Con lo cual, con este término hacemos referencia a enfermedades, patologías y lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo, incluidas las mentales tales como el estrés laboral o el Burnout.

En el ambiente laboral el trabajador realiza su actividad, se relaciona con su objeto de trabajo, se ve afectado por los instrumentos de producción, el puesto de trabajo, la zona de trabajo, la zona

respiratoria y los elementos del medio físico o natural que intervienen en el proceso productivo, entre los que se encuentran los factores de riesgo nocivos y peligrosos, que pueden alterar su salud y producir enfermedades.

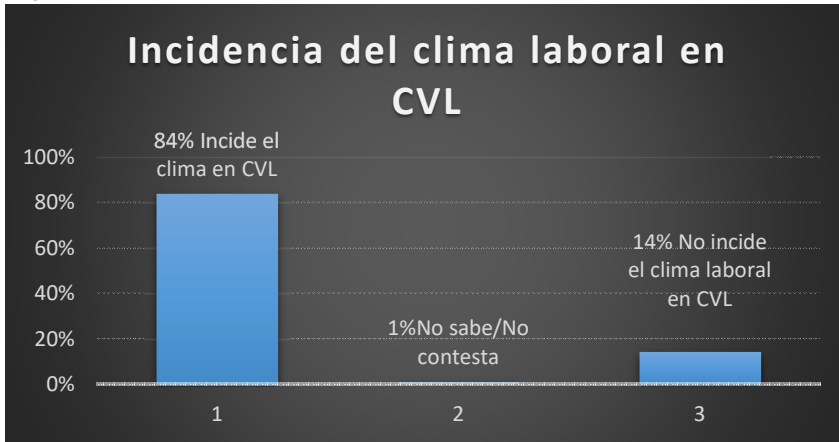
La calidad de vida laboral se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea bueno para los empleados, además de contribuir a la economía de la organización.

Las dimensiones que componen a la calidad de vida en el trabajo pueden ser clasificadas en dos grandes grupos; aquellos que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo (condiciones objetivas) y aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores.

La sobrecarga laboral (Fernandez & Co., 2000) ya sea cuantitativa (exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo, o un exceso de horas de trabajo) o cualitativa (excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador o un gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones) constituye un agente generador de estrés e insatisfacción laboral. La calidad de vida en el trabajo no se refiere únicamente a las condiciones físicas del lugar de trabajo ni tampoco a la subjetividad de un colectivo de trabajadores, sino que se define y se materializa en la relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo. Fruto de esta interacción el individuo construye y modifica su lugar de trabajo y es este carácter interactivo el que le permite desempeñar su rol como trabajador (que, por ende, afectará a su papel y estatus como agente social).

A partir de las encuestas realizadas se desprende que el clima laboral incide de manera significativa en la calidad de vida laboral. Se acentúa el ausentismo, el descontento, el malestar y el desgano, además de la falta de ganas de trabajar en equipo.

Figura 4: Incidencia de clima laboral

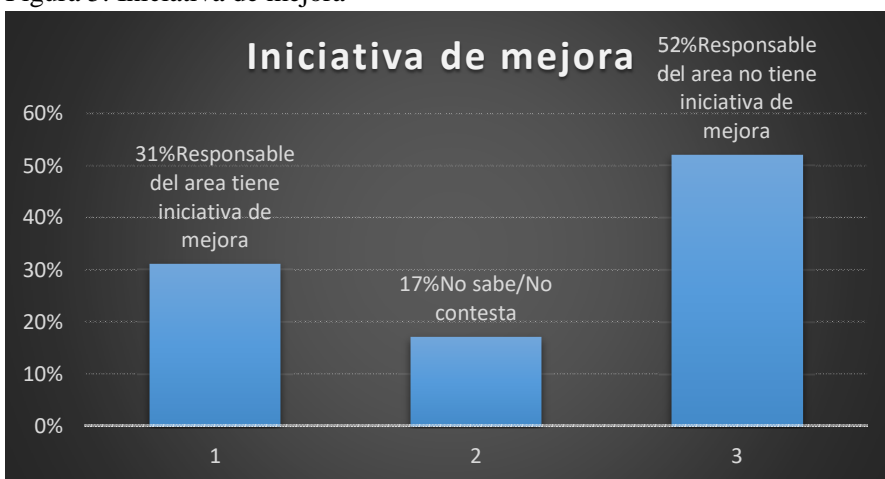


Fuente: elaboración propia.

Para la mejora de la CVL es indispensable la iniciativa del jefe del área. Solo el 31% de los encuestados contestan positivamente acerca de la percepción de que el responsable del área posea esta iniciativa, mientras un 52% lo hacen de manera negativa.

En esta variable es muy importante el tipo de liderazgo que ejerce el superior. Si bien muchas veces las iniciativas no llegan a concretarse, los operarios llegarán a sentirse más identificados con un líder que realice acciones hacia la mejora del clima laboral y en la calidad de la vida laboral. Por el contrario si desde los jefes no existe ninguna intención de mejorar las condiciones que afectan de manera negativa la labor diaria, la disconformidad se acrecienta.

Figura 5: Iniciativa de mejora



Fuente: elaboración propia

3. Comunicación

Cuando no se informa a los empleados sobre lo que sucede en la compañía y sobre la conformidad de los líderes respecto al trabajo particular de cada uno, aparece la desmotivación laboral provocada por la incertidumbre. El problema principal de la desmotivación es que afecta el nivel de rendimiento, tanto en la cantidad de trabajo como en su calidad, porque el trabajador no da lo mejor de sí, ya que pierde interés en lo que hace.

La frustración, el enojo y el resentimiento que puede producir un objetivo poco claro o la falta de retroalimentación, no solo afectan la productividad sino que se contagian. El lenguaje inapropiado para brindar instrucciones también es un factor que propicia este tipo de sentimientos, constituyendo una de las principales justificaciones de renuncia en las empresas.

La correcta comunicación es indispensable para poder transmitir y recibir las instrucciones acerca de las tareas a realizar. Un emisor al que le llega un mensaje distorsionado no logra cumplir con lo solicitado. La encuesta arroja como resultado que el 59% no logra recibir de manera correcta la información necesaria para el cumplimiento de su labor, mientras que solo un 14% si lo hace. La realización fallida de las tareas o la no realización de la misma infieren pérdidas económicas y retrasos en la logística del área de operaciones. Es así como aquellos que cumplen en tiempo y forma con su trabajo, se ven forzados a colaborar con otros compañeros. Esto genera un desgaste y descontento generalizado.

Figura 6: Información

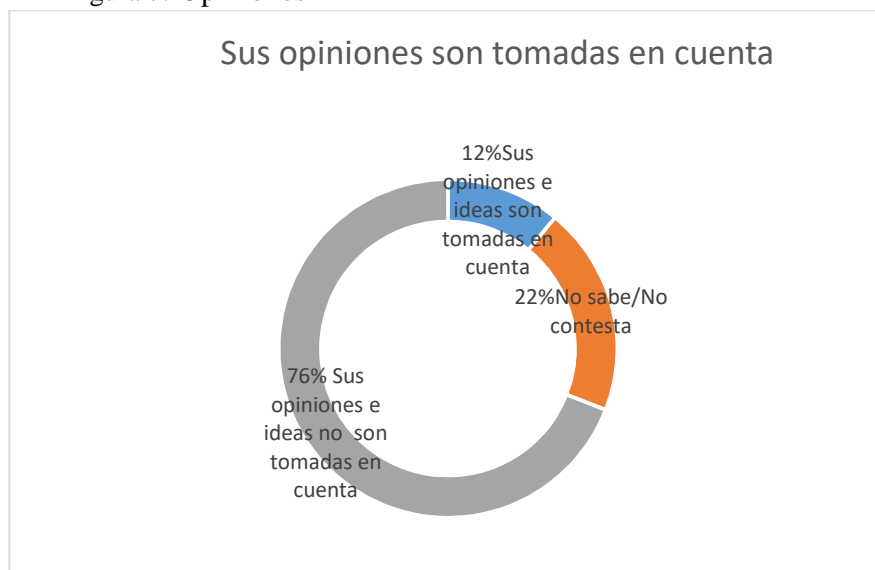


Fuente: elaboración propia

Continuando con lo mencionado anteriormente, se observa que un 76% de los encuestados opina que sus ideas no son tomadas en cuenta. Esto trae como consecuencia un sentimiento de no pertenencia, de no “ser parte”.

Desde esta perspectiva las acciones hacia el trabajo en equipo fallan, así el clima laboral empeora y esto se traduce en el aumento de ausentismo.

Figura 7: Opiniones



Fuente: elaboración propia

Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia. Gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitaran el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

Tener en cuenta las opiniones de los trabajadores genera empatía e identificación con le empresa, hace sentir que son parte de y para un objetivo en común, tanto con sus compañeros como con la organización.

4. Liderazgo

Podemos definir que a partir de las encuestas el líder del área de operaciones no toma en cuenta las ideas u opiniones del equipo a la hora de tomar una decisión. Esto apareja que el clima laboral

empeore y que el equipo de trabajo no funcione de manera correcta por no sentirse valorados o respetados.

El líder que no permite la participación del resto en las decisiones es llamado autócrata, es aquel jefe o superior que solo informa la acción que piensa llevar a cabo.

Debe mencionarse que muchas veces las decisiones del líder no son las que elegirían el resto del equipo y al no consultarles no pueden oponerse ni argumentar en su contra o buscar una alternativa con la que todos estén de acuerdo.

Figura 8: Participación en la toma de decisiones

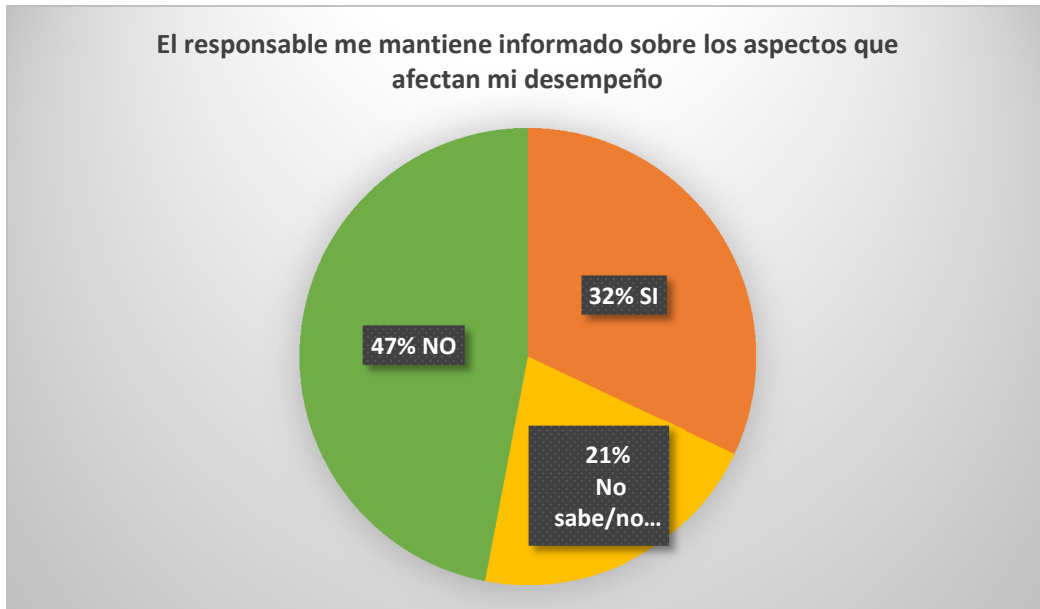


Fuente: elaboración propia

El feedback desde el superior sobre el desempeño es fundamental para poder corregir aquellos aspectos necesarios para que la tarea sea efectiva. En el caso de la organización el superior no brinda un feedback, por lo cual las falencias en el área de operaciones no se corrigen y tampoco se refuerzan aquellas acciones que si son correctas. Esto impacta en el clima laboral y ausentismo de manera directa, ya que aquellos que realizan en tiempo y forma sus tareas no saben si lo hacen de forma correcta o no, al igual que aquellos que no lo hacen. Es por esto que se ausentan de sus puestos sin darle demasiada importancia a la labor que dejan sin realizar. Recibir una devolución

es importante para poder tener conciencia de la importancia de cómo y cuándo se cumple con las tareas de un puesto.

Figura9: Feedback de desempeño



Fuente: elaboración propia

Dar feedback en el ámbito laboral tiene como principal objetivo informar al receptor acerca de la **percepción** que tenemos de su desempeño sobre una tarea o gestión realizada y el grado de acierto alcanzado respecto a lo que originalmente esperábamos.

El feedback puede ser implícito o explícito. El implícito es el que se da a través de gestos, tonos de voz, expresiones. Además puede ser positivo o negativo. Normalmente cuánto más feedback positivo se recibe, mayor es la satisfacción. El feedback negativo suele percibirse como amenazante y por ende tiende originalmente a desmotivarnos. Sin embargo el feedback negativo es fundamental para que podamos superarnos y evolucionar.

El modo en que se da y se recibe el feedback contribuye al proceso de aprendizaje. Las informaciones imprecisas, sentenciosas, inoportunas o inutilizables no son tan valiosas como las que son específicas, descriptivas, oportunas y prácticas. Del mismo modo, aunque recibir críticas no suele ser agradable, estar abierto a opiniones bien intencionadas y elaboradas sólo puede favorecer el progreso profesional.

5. Desarrollo y expectativa

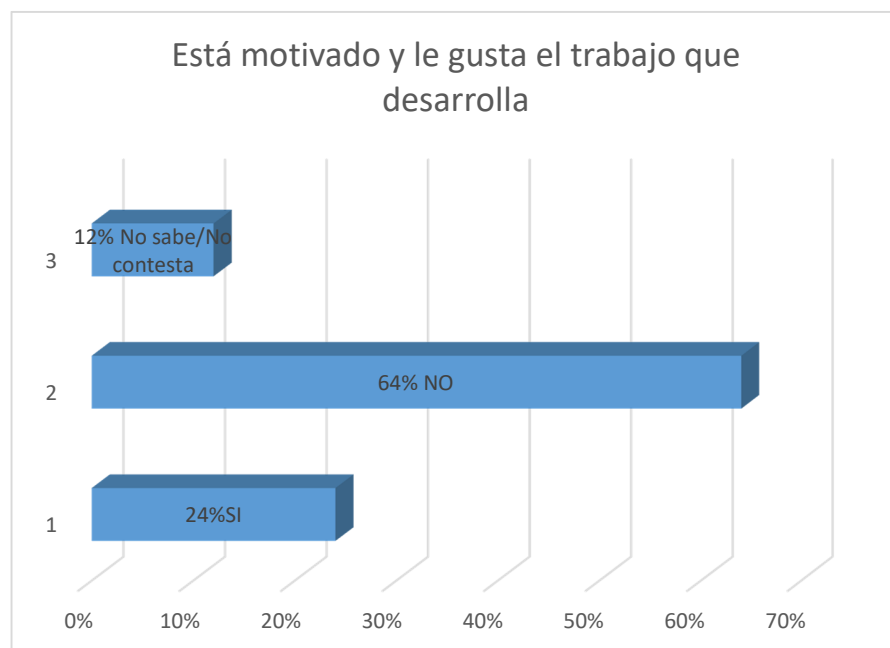
Las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas y que sus esfuerzos sean suficientemente reconocidos. Es importante que los puestos de trabajo se perciban como espacios seguros y agradables, que les sirvan no sólo como medio de vida, sino también como una forma de cumplir sus metas personales y lograr un desarrollo personal enriquecedor y continuado.

Es imposible alcanzar estos ambiciosos objetivos si los trabajadores no están lo suficientemente motivados, existiendo una serie de herramientas, recursos y técnicas para lograrlo.

El reconocimiento y la participación son dos puntos fundamentales para que un empleado se sienta motivado y parte de un equipo. Ninguna de las dos variables mencionadas suceden en la organización. Es así como las personas se sienten desmotivados y no poseen expectativas de desarrollo de sus carreras.

Un 64% opina que no está a gusto con el trabajo que realiza. Asimismo un 56% piensa que la empresa no le brinda posibilidades de desarrollo.

Figura 10: Motivación

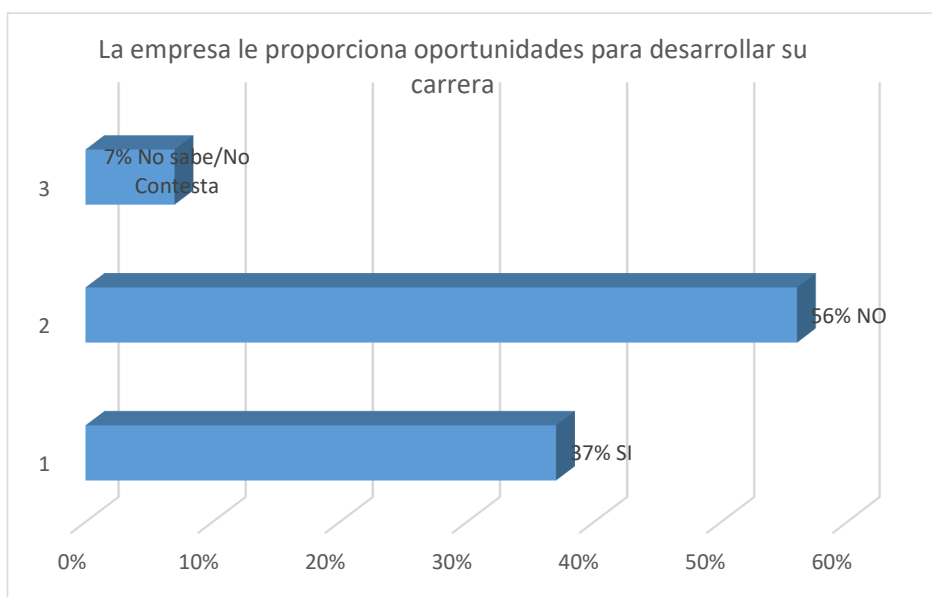


Fuente: elaboración propia

Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Se debe tomar en cuenta que aunque no se tengan recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización; es valioso reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempos empleados en la prestación de sus servicios, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma, es decir, en relación al trabajo. Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales.

Figura 11: Oportunidades de desarrollo



Fuente: elaboración propia

El crecimiento y desarrollo laboral comúnmente se considera una responsabilidad conjunta del empleador y el empleado. El desarrollo profesional es un elemento que generalmente es monitoreado por el departamento de recursos humanos de una organización. Sin embargo, los empleados, gerentes y supervisores también deben participar para que las estrategias de crecimiento laboral sean efectivas. El crecimiento y desarrollo en el trabajo es una función esencial de gestión que tiene muchos beneficios tanto para la organización como para los empleados.

El crecimiento laboral busca desarrollar las habilidades individuales de los empleados para asegurarse de que cumplan con el mínimo nivel de habilidad requerido. Los trabajadores que cuentan con las habilidades requeridas para realizar las tareas del día a día, tienen más confianza para hacer bien su trabajo. Esta confianza aumenta la satisfacción laboral, lo que a su vez incrementa su permanencia en la empresa. El crecimiento en el trabajo puede implementarse para cumplir con los objetivos estratégicos generales, o puede ser implementado por un supervisor que reconoce la falta de las habilidades necesarias para completar las actividades diarias de manera eficaz y eficiente.

El crecimiento y el desarrollo laboral deben implementarse de forma continua como parte de un plan estratégico de la gestión. También debe concordar con el objetivo global de la organización. Además, es importante equilibrar las necesidades de la organización con los objetivos profesionales de los empleados. La carrera a largo plazo de un empleado depende de él mismo. Los programas de crecimiento y desarrollo laboral son más efectivos cuando los líderes de la compañía son capaces de alinear los objetivos profesionales de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización.

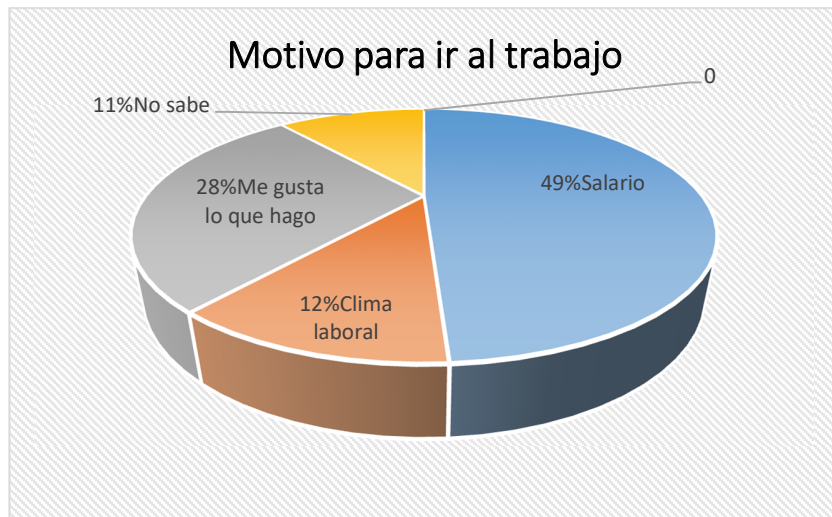
6. Ausentismo

Mientras que un 49% concurre al lugar de trabajo por el pago de su salario, el 28% lo hace por estar a gusto con la tarea y un 12% por el clima laboral. Un 11% no sabe o no contesta.

El clima laboral se ubica en la primera posición entre las causas de ausentismo, mientras que el 32% argumenta que sus faltas se deben a enfermedad. Esto denota el estrés y el burnout que produce en los trabajadores. El mal clima dentro de la organización impacta en la comunicación, las tareas, la motivación, entre otros. Los operarios desmotivados no cumplen de manera efectiva su tarea o de manera total. Aquellos que si lo están deben suplirlos, generando en ellos cansancio y disconformidad por realizar tareas extras, que no son abonadas como tales.

Gestionar el clima de una organización demanda voluntad, esfuerzo, constancia y recursos, por esto mismo es que se plantea como un desafío en el que se hace necesario actuar proactivamente en crear y mantener las condiciones de trabajo que necesita la empresa para alcanzar los resultados.

Figura 12: Motivo para concurrir al trabajo



Fuente: elaboración propia

El salario puede ser parte de la motivación en el trabajo pero es solo eso, una parte, no es lo único que motiva a un trabajador a realizar bien su trabajo y ser más productivo.

Los trabajadores de una empresa, solo por dinero no se sienten comprometidos con la empresa ni trasladan sus habilidades y capacidades de forma completa y eficiente. Como puede verse en todas las teorías sobre motivación, existen otros factores más importantes que pueden ayudar a los empleados a sentirse más motivados y así dar el 100%.

Es importante que el salario de cada empleado sea acorde con sus responsabilidades dado que un salario mal concebido puede llegar a desmotivar.

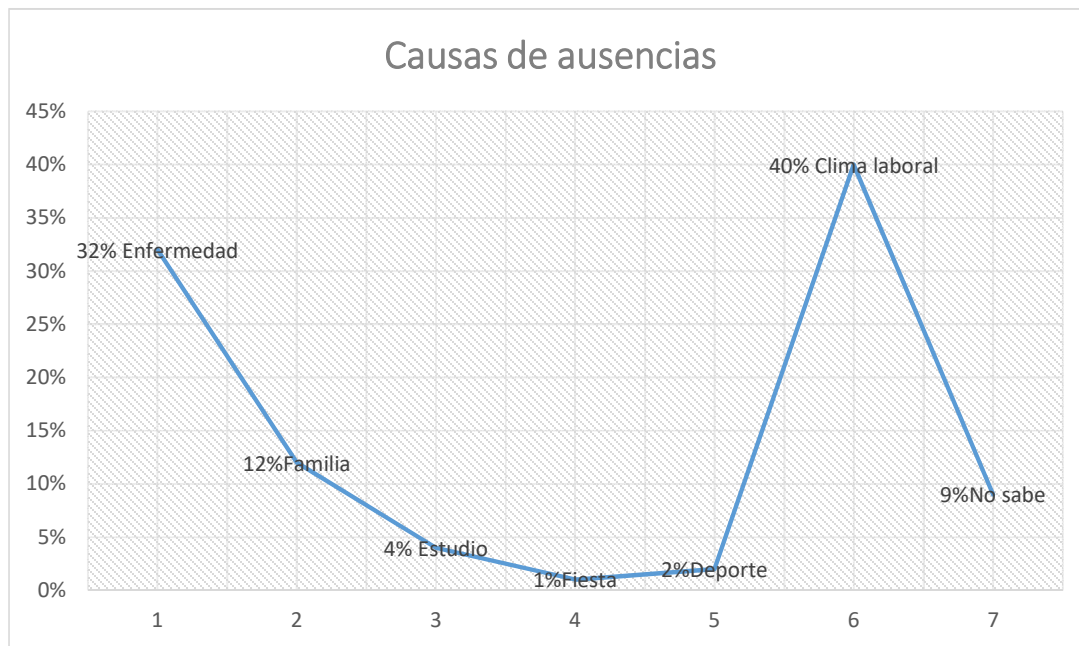
Un salario insuficiente desmotiva a los empleados que lo sufren y puede provocar problemas en la organización.

El disponer de un salario algo por encima de la media del sector puede suponer una motivación a corto plazo y ante cualquier variación puede crear problemas.

El modelo salarial idóneo es el que además de la remuneración fija, es decir, el salario recibido por trabajar en la empresa, también exista algún tipo de remuneración ligada a algunos objetivos y según los beneficios que aporte a la empresa ese trabajador. Lo que puede motivar es el equilibrio entre los tres tipos de retribuciones y sobre todo el reconocimiento de que se está realizando un buen trabajo.

En fin, la recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, estudios, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, etc., de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados.

Figura 13: Causas de ausentismo



Fuente: elaboración propia

El ausentismo laboral es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no. Es uno de los puntos que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir.

El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores

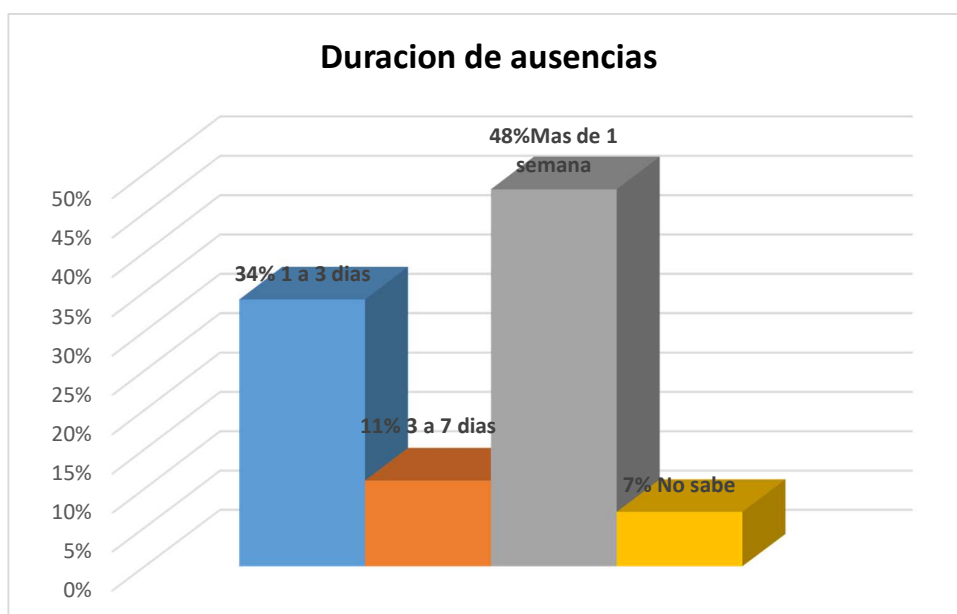
que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.

El ausentismo es una de las cuestiones que más preocupan a las empresas por los problemas organizativos que suscita y los costes que genera.

No siempre es el empleado el causante del absentismo laboral. Muchas veces la empresa emplea políticas o formas de organización que invitan a sus trabajadores a no asistir a sus puestos de trabajo. La cultura organizacional y los sistemas de control de asistencia que tengan las empresas influirán directamente en la gestión de este problema. Existen una serie de causas comunes por parte de las empresas y que afectan a los trabajadores:

- **Falta de supervisión** por parte de la dirección. Muchas empresas no adoptan sanciones directas ni indirectas.
- **Exceso de especialización** de las tareas
- **Ausencia de estímulo** y falta de motivación laboral
- **Falta de satisfacción**
- **Malas condiciones** de trabajo
- **Insuficiente integración** y adaptación del empleado en la empresa
- **Clima organizacional** y social deteriorado
- **Adoptar políticas inadecuadas**
- **Accidentes de trabajo** y riesgos laborales.
- **Problemas de transporte**, si la empresa está situada a las afueras de la ciudad o no tiene transportes adecuados para llegar a ella
- **Rotación de personal**

Figura 14: Duración de ausencias



Fuente: elaboración propia.

La duración de las ausencias es elevada. El 48% falta más de una semana. Consultados durante la encuesta responden que es lo que les lleva poder recuperarse de la sobrecarga de tareas y del mal clima laboral. También argumentan que hay varios casos de malestar físico y psicológico.

CAPITULO VI

Conclusiones diagnosticas

Luego del análisis de los resultados obtenidos sobre la muestra de 50 trabajadores encuestados del área de Operación de Hábitat Ecológico SA, se puede concluir que desde la gestión de Recursos Humanos de la empresa no se están dando las respuestas adecuadas a las necesidades de sus recursos operativos.

Factores como las falencias de la organización para comunicar sus objetivos, la falta de reconocimiento y de feedback, la escasa participación del personal en la aportación de ideas y en la toma de decisiones, las casi nulas posibilidades de desarrollo, han ido deteriorando el clima laboral de la empresa, y en consecuencia los niveles de ausentismo han crecido generando un círculo vicioso que se retroalimenta deteriorando aún más el clima y la calidad de vida laboral.

Estas condiciones han generado como resultado una alta tasa de ausentismo (27% mensual), lo que se convierte en una pérdida económica anual de \$9.374.500.

Costos asociados al ausentismo			ANUAL	
Costos por desvinculaciones	Por cada desvinculación promedio mensual	\$ 80.000	4	\$ 3.840.000
Costos por renunciias	Por cada renuncia promedio mensual	\$ 25.000	6	\$ 1.800.000
Costos por ausencias	Promedio por mes	\$ 3.500	25	\$ 3.062.500
Costos por control medico	Promedio por mes	\$ 42.000	1	\$ 504.000
Costos por exámenes médicos periódicos	Promedio por mes	\$ 1.400	10	\$ 168.000
TOTAL				\$ 9.374.500

A pesar de los esfuerzos económicos que realiza la compañía en relación a su estructura salarial, puesto que su nivel promedio de salarios se encuentra por encima de la media del mercado en su

rubro, el personal se encuentra desmotivado y la mayoría afirma que permanece en la organización para no perder su antigüedad ni resignar su sueldo.

El reconocimiento también apareció en sus respuestas como una necesidad fundamental, no solo mediante el salario sino también teniendo en cuenta las opiniones de los trabajadores.

En la encuesta realizada sólo el 29% afirma que el responsable toma en cuenta sus opiniones e ideas, mientras que el 57% respondió que no es así. La consecuencia de esto es una falta de identificación con la empresa y de sentido de pertenencia a la misma.

En cuanto a si reciben o no feedback por parte de su jefe, el 47% contestó que no, mientras que solo un 32% lo hizo de manera afirmativa. Es una acción importante para afianzar las relaciones con los trabajadores y que éstos sientan la valoración a su forma de proceder, así como ayudarles a definir sus habilidades y a reforzar aquellas facetas que precisan de un mayor aprendizaje.

La comunicación juega un rol muy importante, pero los encuestados indican que no reciben en tiempo y forma la información para realizar de manera eficaz sus labores. La comunicación en las empresas es uno de los puntos más importantes y críticos, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos. Si esta no es efectiva y no cuenta con los métodos correctos y eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados, todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo.

En base al análisis que se realizó dentro de la empresa, se pudo diagnosticar que la alta tasa de ausentismo se encuentra directamente relacionada al mal clima dentro de la organización debido a los factores antes mencionados, lo que genera una pérdida económica significativa.

CAPITULO VII

Propuesta de aplicación profesional

1. Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de acción que permita disminuir el nivel de ausentismo de la empresa Hábitat Ecológico S. A., llevándolo a un 10 % en el término de un año, lo que le permitirá a dicha empresa acceder a beneficios en sus contribuciones.

Objetivos específicos

1. Diseñar una encuesta periódica para evaluar el clima laboral y su implementación
2. Crear un programa de comunicación interna (cartelera, intranet, mailing)
3. Elaborar un plan de engagement con los empleados a partir del plan de beneficios.
4. 4Construir el indicador de ausentismo, así mismo como las estadísticas de ausencias discriminadas según las causas.
5. Diseñar un plan de beneficios adecuado a la calidad de vida laboral que se pretende alcanzar.

Cada uno de los objetivos está basado en el análisis de las carencias que tiene la empresa, a partir de la entrevista con el gerente de RRHH y la encuesta realizada a una muestra de 50 empleados. Tienen como objetivo mejorar el clima laboral y disminuir el ausentismo. Fueron creados para poder motivar al personal y generar un compromiso con la empresa.

La empresa se encuentra bajo las normas ISO 9001 y forma parte de la Cámara Argentina de Tratamiento de Residuos Patogénicos, lo que permite acceder a un beneficio de reducción de contribuciones patronales que se ve reflejado en menor pago de cargas sociales mediante el formulario 931 cada mes. Para poder acceder al beneficio es necesario que el ausentismo no supere el 10% mensual, es por eso que se debería reducir en un 17% el indicador.

2. Etapa Estratégica

La investigación empírica realizada demuestra que la motivación de los empleados, más allá del salario, es fundamental para que cumplan de forma correcta su labor. El mal clima laboral afecta de sobre manera el desarrollo de las actividades y aumenta el ausentismo. En esta etapa se propone un plan para poder generar una mejora del clima y disminución de faltas.

La empresa exige cada vez más de sus empleados y colaboradores. Esto implica en gran medida que los empleados dediquen gran parte de su tiempo a cuestiones que tienen que ver con el trabajo. Desafortunadamente no todos se encuentran satisfechos con la retribución que la empresa les da. Y no es necesariamente una cuestión económica, muchas veces las empresas podrían otorgar algunos beneficios adicionales que sus empleados seguramente valorarían.

Es recomendable realizar una inversión para poder llevar a cabo la puesta en marcha de un plan de beneficios para los trabajadores, así como una mejora en la comunicación, la creación e implementación de una encuesta sobre clima laboral y un mecanismo de control de ausentismo.

Sin embargo la generación del engagement con el personal no acarrea grandes inversiones y genera compromiso y empatía con la empresa.

Más allá de que la organización posee la capacidad de pagar sueldos elevados, esto no es suficiente. Incorporar esta estrategia es fundamental para poder mejorar las condiciones de los empleados, la calidad de la producción y disminuir el porcentaje de ausentismo.

Dichos programas son los siguientes:

Programa N° 1: Construir un plan de beneficios, así como su puesta en marcha

Programa N° 2: Construir el indicador de ausentismo

Programa N° 3: Diseñar una encuesta de clima laboral periódico y su implementación.

Programa N° 4: Crear un programa de comunicación interna (cartelera, intranet, mailing)

Programa N° 5: Elaborar un plan de engagement con los empleados.

3. Etapa táctica

Programa N° 1: Elaborar un plan de beneficios, así como su puesta en marcha

La propuesta abarca 5 puntos específicos que contemplan mejorar la calidad de vida de los trabajadores, además de mejorar el clima, lograr identificación, motivar y retener al personal.

- **Pensión Plan:** se trata del pago de la suma de \$195 del sueldo que realiza tanto el empleado, como empleador para ser derivado a un fondo de ahorro. El mismo puede ser rescatado en cualquier momento que el empleado lo necesite. En caso de desvinculación se pagara la totalidad del fondo al empleado, en caso de renuncia del mismo se le abonara la mitad. De esta manera se le asegura al trabajador un ahorro efectivo, así como la disponibilidad del dinero.
- **Almuerzo/comedor pago:** se propone ofrecer servicio de comedor a todos los empleados, con opciones variadas, saludables y de calidad, que contemplan a quienes tienen limitaciones específicas de alimentación, como los celíacos.
- **Gimnasio:** Para complementar alimentación sana con actividad física, se propone contar con un gimnasio con máquinas aeróbicas y de musculación, una sala de relax con mesa de ping pong o similar, vestuarios y duchas.
- **Transfer:** se dispondría de un servicio de traslado para los trabajadores desde algunos puntos específicos hacia la empresa, de ida y vuelta; se evitan gastos económicos, llegadas tardes, ausencias y contratiempos ante cortes de tránsito o malas condiciones climáticas.
- **Gift Card Cumpleaños:** se asignan \$1500 en una tarjeta de débito para que el empleado compre lo que desea en cualquier comercio por ocasión de su cumpleaños.

Programa N° 2: Construir el indicador de ausentismo

El cálculo del índice de ausentismo laboral nos reflejará, de una manera porcentual, cual ha sido el tiempo que los trabajadores se han ausentado de su puesto de trabajo en relación al tiempo que se esperaba que estuviesen.

Los datos para el cálculo se obtendrán de los controles que realiza el área correspondiente del departamento de RRHH.

El cálculo para este indicador se realizaría sobre el total de días teóricos que el personal debería trabajar, es decir, los días laborables.

El relevamiento de los datos se realizará mensualmente y se contemplarán los siguientes ítems:

1. Enfermedad
2. Problemas personales
3. Accidentes
4. Faltas sin aviso
5. Enfermedad laboral
6. Estudio
7. Maternidad
8. Sanciones
9. Motivos gremiales
10. Nacimiento / matrimonio / defunción
11. Otras razones

Fórmula para el cálculo:

$$\frac{\text{Días caídos del período}}{\text{Días laborables x Cantidad de trabajadores}} \times 100$$

Se recomienda publicar periódicamente un informe en el cuál se incluye el análisis de los datos correspondientes al período bajo estudio, y el anexo estadístico con la evolución mensual de la información que se crea conveniente compartir al personal.

Programa N° 3: Diseñar una encuesta de clima laboral y su implementación

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Instrucciones

- a) Lea cuidadosamente cada enunciado
- b) Escoja el mejor nivel para responder según su situación actual. Utilice la escala.

		Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	NS/NC	Totalmente desacuerdo	Algo en desacuerdo
1	En esta organización continuamente adoptamos métodos mejorados para realizar el trabajo.					
2	Cuando los objetivos y metas se cumplen, mi jefe reconoce mi contribución.					
3	Las normas y procedimientos administrativos de la Organización facilitan mi labor.					
4	La única vez que se habla de mi trabajo es cuando se ha cometido un error.					
5	Existe claridad en las responsabilidades asignadas a cada miembro del equipo de trabajo.					
6	Las personas que trabajan en esta organización tienen buena relación entre sí.					
7	La organización contribuye a mi desarrollo personal y profesional.					
8	Mi jefe nos permite tomar decisiones relacionadas con el trabajo, sin que sea necesario consultarlo.					
9	En esta organización se alienta y recompensa la innovación, toma de decisiones y logro de resultados.					
10	Las condiciones de trabajo en mi ambiente laboral se están mejorando continuamente.					
11	Mi jefe me tiene en cuenta para realizar trabajos importantes.					
12	Las metas y objetivos de la organización son claras para mí.					
13	En la organización los líderes buscan involucrar a los empleados cuando se toman decisiones importantes					
14	Mi trabajo hace buen uso de mis destrezas y habilidades					
15	Compartir información es una práctica habitual					

Programa N° 4: Crear un programa de comunicación interna (cartelera, intranet, mailing)

Objetivos:

- Mejorar la gestión y la eficiencia
- Mejorar las relaciones entre los distintos niveles
- Mejorar la comunicación, motivación y promover la participación de manera que transmitamos una imagen positiva hacia el exterior, mejorando la imagen externa

Elección de medios

Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta el fin del mensaje y el tipo de información que se desea comunicar.

a) Soporte escrito:

- Memorándums
- Informes
- Tablones de anuncios
- Buzón de sugerencias

b) Soporte electrónico:

- Crear una intranet para que los empleados puedan leer las comunicaciones
- Correo electrónico / listas de distribución
- Wiki
- Buzón virtual de sugerencias

c) Soporte oral:

- Reuniones
- Entrevistas
- Teléfono

Temporalización: Referida tanto al tiempo que se empleará en emitir una información como para actualizar una ya comunicada con anterioridad (instantánea, diaria, semanal, anual, permanente) sólo modificadas con actualizaciones.

Tipo de información que se va a difundir: Información que afecta a la normativa y a los procedimientos relacionados con los trabajadores así como información institucional externa o interna.

Programa N° 5: Elaborar un plan de engagement con los empleados.

- 1) **En el proceso de selección:** hay que asegurar que los candidatos potenciales se identifiquen con la cultura organizacional y compartan la visión, misión y valores, todo esto ayudará a establecer un vínculo afectivo desde el inicio lo que facilitará el establecimiento de un contrato psicológico.
- 2) **Brindar retroalimentación constante:** es indispensable reconocer y recompensar el buen desempeño de los colaboradores, ya que esto les ayuda a mejorar, cambiar o reforzar ciertas conductas.
- 3) **Analizar continuamente los puestos trabajo:** con el propósito de rediseñarlos para que éstos representen oportunidades de desarrollo y crecimiento personal contribuyendo al bienestar psicológico y con ello a la calidad de la vida laboral y organizacional.
- 4) **Plan de formación y desarrollo de carrera:** como potenciadores de las competencias de los empleados.
- 5) **Los problemas del grupo de trabajo:** se deben manejar de manera abierta, positiva y constructiva permitiendo analizar diversas alternativas de solución. Cuando se enfrentan los conflictos de manera saludable se genera lealtad y satisfacción en los empleados.
- 6) **Mantener informados a los empleados:** tan pronto como sea posible sobre los posibles cambios a través de medios personales cara a cara evitando la ansiedad que genera la incertidumbre.
- 7) **Apoyar a los colaboradores:** en el establecimiento de metas y objetivos así como en la planificación del trabajo.

4. Etapa presupuestaria

ROI

PLAN DE BENEFICIOS

PENSION PLAN	\$ 84.000
GYM	\$ 164.400
COMEDOR	\$ 2.835.000
TRANSFER	\$ 2.160.000
GIFT CARD CUMPLES	\$ 70.000
ENCUESTA CLIMA LABORAL-PAGO AL CONSULTOR	\$ 28.000
INTRANET PARA COMUNICACIÓN INTERNA	\$ 22.000
PLAN DE ENGAGEMENT	\$ 0
TOTAL	\$ 5.363.400

Perdida	\$ 9.374.500
Costo de la propuesta	\$ 5.363.400

ROI: 16,53 %

El esfuerzo realizado por la empresa debe ser medido en términos de resultados obtenidos a partir de la cantidad invertida en ello, esto se hace a través del **ROI** (Retorno de la inversión), que es el valor económico generado como resultado de la implementación de diferentes acciones. Este indicador nos permite medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

Logrando reducir a 1/3 el índice actual de ausentismo, se reduciría la pérdida anual a \$ 3.125.000, lo que nos estaría generando un beneficio por ahorro en las pérdidas de \$ 6.250.000

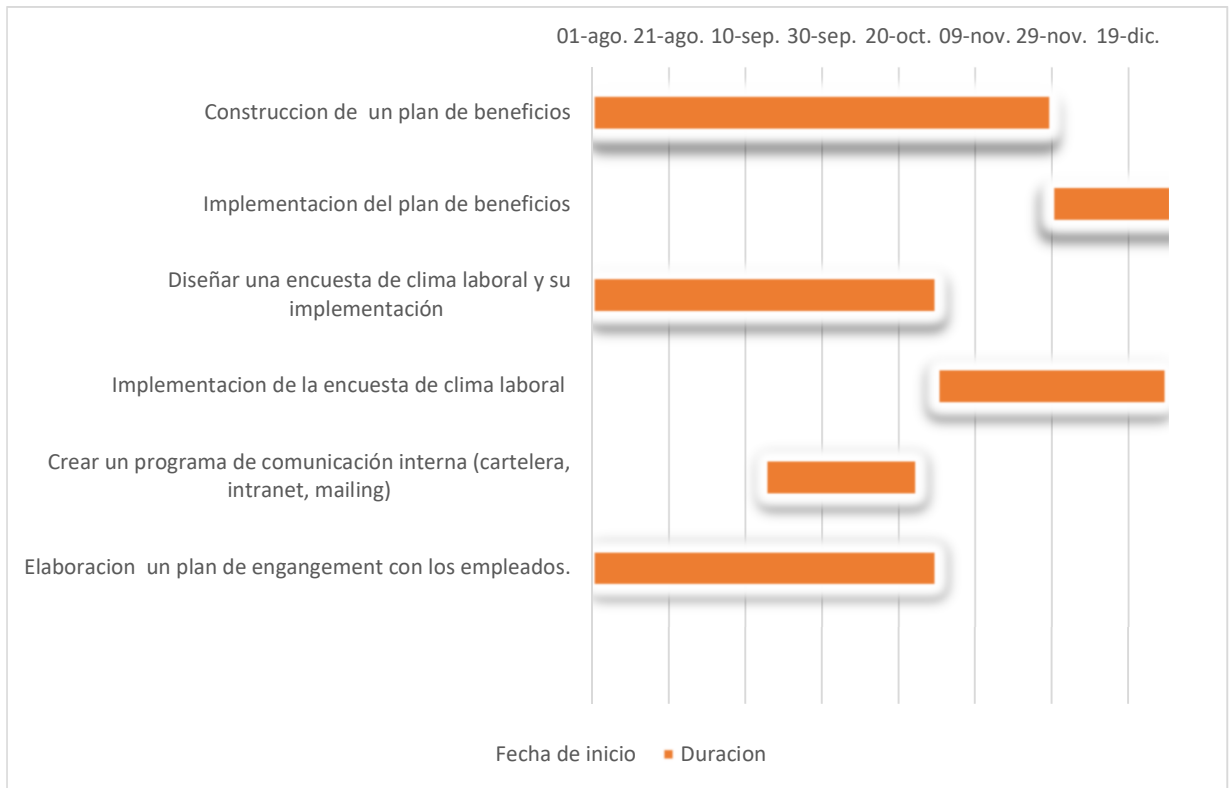
Beneficio obtenido \$6.250.000

Inversión \$5.363.400

ROI = (beneficio obtenido – inversión) / inversión

ROI = (6.250.000 – 5.363.400) / 5.363.400 = 0,1653 x 100 = 16,53 %

5. Cronograma de actividades.



CAPITULO VIII

Conclusiones Finales y recomendaciones

Del trabajo realizado surge como principal conclusión que existe una relación importante entre el clima laboral de una empresa, sus niveles de ausentismo y los perjuicios económicos que esto puede ocasionar.

Como hemos podido observar, son muchas las variables que influyen en la motivación de los empleados, los factores psicosociales pueden ser determinantes en la satisfacción de los trabajadores y el área de RRHH de la empresa debe estar atenta para responder a estos aspectos y generar mecanismos que le permitan medir las diferentes variables a fin de poder definir las e intervenir sobre las mismas para mejorarlas.

A partir del análisis de los resultados de la investigación realizada en la empresa con la colaboración del área de RRHH, se pudo definir el índice actual de ausentismo, se lograron determinar las causas más influyentes a partir de la encuesta de clima y se elaboró además un plan adecuado cuyo objetivo es llevar el índice de ausentismo a un nivel económicamente razonable.

La importancia de lograr un buen clima laboral para los empleados y mejorar la satisfacción de los mismos radica en que dichos factores repercuten en su calidad del trabajo y la productividad de la empresa, en las relaciones personales, y en el ausentismo, entre otras variables.

Se recomienda a los responsables de las distintas áreas de la empresa involucrados en la operativa de la misma, continuar generando mecanismos que permitan controlar y medir diferentes factores de influencia sobre la satisfacción de los trabajadores, trabajar para lograr canales de comunicación que permitan un buen flujo de la información, para comunicar objetivos, para mejorar el feedback y generar participación del personal en la toma de decisiones.

También sería aconsejable implementar un sistema de Evaluación del Desempeño y cualquier otra medida que pudiera llevarse a cabo a fin de influir positivamente en los aspectos antes mencionados, pues todos estos aspectos pueden ayudar en la motivación del personal, en su identificación y compromiso con la empresa, mejora del clima laboral y satisfacción de los colaboradores y en definitiva influye en la calidad del trabajo y la productividad.

Es de esta manera y no de otra, pensando en primer lugar en las personas, que las empresas del futuro alcanzarán mayores niveles de éxito a la vez que se construye una sociedad más sana y feliz,

con personas realizadas en sus puestos de trabajo. Esto es lo que los cambios a nivel internacional están generando, lo que se espera de las empresas y que día a día se está teniendo más en cuenta, al menos por las grandes multinacionales, en un principio, a nivel mundial.

De este modo se da por concluido este trabajo, con una frase de William Edwards Deming (1900 – 1993): “No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define”.

Bibliografía Consultada

- Chiavenato, I. (1997). Teoría General de la Administración. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Echeverría, R. (2008). Ontología del lenguaje. Buenos Aires: Editorial Granica.
- _____ (2009). Escritos sobre aprendizaje: recopilación. Buenos Aires: Editorial Granica.
- _____ (2009). La empresa emergente. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Etkin, J. (2009). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Evans, L; Lindsay, W. (2008) Administración y Control de la calidad. México: Cengage Learning.
- Fernández, S. (2010). Administración de Empresas: Un enfoque Interdisciplinar. España: Editorial Paraninfo.
- García de Diego, V. (1994). Diccionario Latino – Español/Español – Latino. Madrid: Vox.
- Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. México: Editorial McGraw Hill.
- _____ (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. México: Editorial McGraw Hill.
- Kotter, J. (1991). El factor liderazgo. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- _____ (1991). La verdadera labor de un líder. Harvard Business Review. Boston: Harvard College.
- Lazzati, S. (1999). “El aporte humano en la empresa”. Buenos Aires: Ed. Macchi S.A.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. Adv. Exp. Soc. Psychol.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivación y clima organizacional. Boston. Boston Harvard University, Graduate School of Business Administration. División of Research.
- Koont, H.; Weihrich, H. (1999). Administración, una perspectiva global. 11ª Edición, pp. 514-515. México: Editorial Mc Graw Hill

- Mascó, A. (2012). *Entre Generaciones, No Te Quedes Afuera Del Futuro*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- Mintzberg, H. et al (1991). *Liderazgo*. Harvard Business Review. Buenos Aires: Editorial Deusto.
- Porter, M.; Kramer, M. (2000). *Estrategia y Sociedad*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Reyes, P. (2004). *Administración de Empresas*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Prentice Hall...
- Robbins, S. y Coulter, M. (1999). *Administración (8ª edic.)*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Mansilla, D (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: AlfaOmega Gpo. Edit.
- Searle, J. (1994). *Actos del habla, ensayo de filosofía del lenguaje*. Madrid: Editorial Catedra.
- Senge, P (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Solana, R (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.

Páginas Web de Organismos Consultadas

- OIT. Organización Internacional del Trabajo. <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- OMS. Organización Mundial de la Salud. <http://www.who.int/es/>

Anexo 1, Resultados de las encuestas

Porcentaje	Clima Laboral
59%	Ambiente laboral le causa estrés
11%	No sabe/No contesta
30%	Ambiente laboral no le produce estrés

Porcentaje	Colaboración
27%	Colabora para sacar un trabajo
32%	No sabe/No contesta
41%	No colabora para sacar un trabajo

Porcentaje	Expresión de Ideas
13%	Fácil expresar sus ideas
9%	No sabe/No contesta
78%	No es fácil expresar sus ideas

Porcentaje	Incidencia del clima aboral en CVL
84%	Incide el clima aboral en la CVL
1%	No sabe/No contesta
14%	No incide el clima aboral en la CVL

Porcentaje	Iniciativa de Mejora
31%	Responsable del área tiene iniciativa de mejora
17%	No sabe/No contesta
52%	Responsable del área no tiene iniciativa de mejora

Porcentaje	Información para su Trabajo
27%	No sabe/No contesta
14%	Recibe en tiempo y forma la información para su trabajo
59%	No recibe en tiempo y forma la información para su trabajo

Porcentaje	Opiniones Tomadas en Cuenta
12%	Sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta
22%	No sabe/No contesta
76%	Sus opiniones e ideas no son tomadas en cuenta

Porcentaje	Toma de Decisiones
29%	El responsable del área toma decisiones con la participación del personal
14%	No sabe/No contesta
57%	El responsable del área no toma decisiones con la participación del personal

Porcentaje	Feedback
32%	El responsable me mantiene informado sobre los aspectos que afectan mi desempeño
21%	No sabe/No contesta
47%	El responsable no me mantiene informado sobre los aspectos que afectan mi desempeño

Porcentaje	Motivación
24%	Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla
64%	No está motivado
12%	No sabe/No contesta

Porcentaje	Oportunidad de Desarrollo
37%	La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera
56%	No le proporciona oportunidades
7%	No sabe/No contesta

Porcentaje	Motivo para ir a Trabajar
49%	Salario
12%	Clima laboral
28%	Me gusta lo que hago
11%	No sabe

Porcentaje	Causas de Ausencias
32%	Enfermedad
12%	Familia
4%	Estudio
1%	Fiesta
2%	Deporte
40%	Clima laboral
9%	No sabe